拥抱你的员工

让工作激情的方式成为行业领先的秘诀

[美] [illegible] 著

[illegible] 译

HUG YOUR PEOPLE

©[illegible]

COAY Books

目录
Content

- 前言：所有人都希望受到赞赏（1）
- 前言：所有人都希望受到赞赏（2）
- 第1章　创建一种友善的文化（1）
- 第1章　创建一种友善的文化（2）
- 第2章　如何聘用友善的员工（1）
- 第2章　如何聘用友善的员工（2）
- 第2章　如何聘用友善的员工（3）
- 第3章　忘掉试用期，让我们成为一生的伴侣
- 第4章　是Kathy 还是Cathy?
- 第5章　建立人情关系（1）
- 第5章　建立人情关系（2）
- 第5章　建立人情关系（3）
- 第6章　工作就是娱乐，这很有趣（1）
- 第6章　工作就是娱乐，这很有趣（2）
- 第7章　并非所有人都想要兰花
- 第8章　既然你已建立关系，维持关系（1）
- 第8章　既然你已建立关系，维持关系（2）
- 第9章　没问题
- 第10章　要期望和标准，不要规章制度
- 第11章　一个新的世界，“当然”哲学（1）
- 第11章　一个新的世界，“当然”哲学（2）
- 第12章　我们喜欢凡事透明
- 第13章　建立在正面和优势的基础上（1）
- 第13章　建立在正面和优势的基础上（2）
- 第14章　探查可以，别审查
- 第15章　冲突调解：当温妮不和克里斯廷说话时
- 第16章　去月球（1）
- 第16章　去月球（2）

前言：所有人都希望受到赞赏（1）

我是一家专门经营高端男士和女士服装的商店的首席执行官，我们在纽约大都市地区开了三家大型商店，我们的店开到现在已是第三代。能够有机会和一群非常出色的员工在一起，在销售柜台以一种私人的方式对待常常光顾我们商店的成百上千位的客户，令我感到是上苍的一种眷顾。我曾经写过一本名字叫做《拥抱你的客户》（Hug Your Customers）的书，讲述了我的家族和我们的同事为了发展我们的事业，如何激情洋溢地建立起出人意料的、非凡的人际关系。我写此书的目的，是因为有许多企业都在说他们很关心员工，然而却并不知道如何去表达。我想，通过我们的故事，他们或许可以学会我们是如何通过大量的拥抱来表达这份关爱的。

当然，一个“拥抱”可以是一个熊抱，但更多时候是我们所做的事的一种象征。我们把拥抱当做一种正面的行动、姿态或行为，通过它体现出一种人与人之间个性化的关系，并让人产生一种“哇！这些人真的很关心我”的感觉。

事实上，拥抱是一种格外强有力的心态。我记得，在我的四个儿子的成长过程中，我被拉着去看了《星球大战》(Star Wars)，虽然直到今天我还分不清卢克和达思·韦德，但我清楚地记得有个人说过，“愿原力与你同在”。原力的理念一直让我记忆犹新，而我把“拥抱”就看成是一种原力。

我并不清楚《拥抱你的客户》会产生怎样的反响。但仅凭它的受欢迎程度，以及有那么多的企业——从迈达斯(Midas)到佩雷斯制鞋企业(Payless ShoeSource)，从耐克到摩根士丹利；从丹佛、堪萨斯城和拉斯韦加斯的企业到伦敦、斯德哥尔摩和罗马甚至是爱沙尼亚的企业！——都邀请我去给他们的团队作演讲，就足以让我吃惊，这是因为他们从康涅狄格州的两家服装店，米切尔和理查德，所实践的指导原则中，发现了一些有意义而新鲜的东西。在2005年，我们继续发展

并收购了第三家店，即位于长岛的马什，而我们的拥抱文化同样非常成功地在那里得到推行。

然而，真正让我感到惊愕的是听众们热切地想了解更多的情况。

于是，我一次又一次地听到来自各地的人们，从星巴克到临街的熟食店，提出一个相同的问题："你是如何聘用并激励你的员工，让他们保持高效率的？"

事实上，我对他们说，我们"拥抱我们的员工"，而且员工们的确一直高效率并忠心耿耿地为我们工作了35年、45年。他们甚至从未想过要离开！

每天我都能收到如潮涌般的电子邮件，当我演讲完后，或在飞机上、或大商店里，以及银行和大楼里，都会有很多很多热心的、普通的职员们快步走到我跟前，问我，"好像哪儿都不再有忠诚了。工作和以前根本不一样了！"

向客户提供一流的个性化服务历来是我们家族的首要目标——自从1958年，我的父母，诺尔马和埃德·米切尔开始创办企业之初，我们就一直在拥抱——而我们绝对不会忘记的一件事就是，如果你不能正确地对待你的同事，就无法提供一流的服务。你不可能在真空中提供非凡的客户服务——只有一流的员工才能提供一流的、个性化的服务！

由于我们一直非常看重员工，我们把他们称作"同事"，而不喜欢使用雇员、工人这些常常带有贬低之意的词语。我们特别喜欢把他们称作我们的"拥抱者"，因为是他们在拥抱我们的客户——无论是从意义上还是从字面上说都是如此。

研究显示——并且我们成功的故事就是活生生的例子——当同事们感到极为满意时，客户便会感到极为满意，这是十分具有说服力的。当你周游世界，遇到各种人，无论他们正卖着裙子还是手风琴，你常常看见他们拥有一切，除了满意。你看见人们常常表现得粗暴无礼且失望不满，可能是因为他们受到了不公正的对待，所以才会如此

不公正地对你，客户——或者更恶劣，他们不理会你，甚至根本就不帮你！

显然，激励员工是个巨大的全球化的挑战。当我听到许多管理者和同事讲述他们为了鼓舞员工的士气想尽一切办法后流露出的绝望的语调，我目瞪口呆。

我全心全意地相信，大多数企业的领导者，大多数时间都是诚实并友善的。他们工作得非常努力，当他们担负起率领团队的责任，以实现股东对高利润的期望，当他们根据情况认同并奖励他们的同事时，他们理应得到不菲的收入。

所有的企业都希望员工成功而忠诚。许多企业都“明白”员工是他们最重要的资产。和我们一样，一些企业认识到他们也要讲求做人。然而，看上去似乎一些企业只关注对产品的拥抱，以及如何制造出更好的小产品、高尔夫球或高清电视，或如何给它们漆上不同的颜色，装上一些新的铃铛和哨子。或在销售不景气的时候，他们只关注价格。他们把价格降低，创造一些吸引人的生意机会——却从来都没想过，如果他们能够?私下更加关心同事，让同事感受到他们的拥抱，就能更加努力且漂亮地工作，且乐于多付出一份努力去拥抱每个客户！

我并不是说你不应该关注制造更好的产品，然而，员工积极的力量是任何一家企业获取全面成功的基石。

如果所有人都能理解，那将会产生怎样巨大的影响！

前言：所有人都希望受到赞赏（2）

以 人 为 本

如今，在企业内部经常存在一种非常严重的关系疏远现象。我把这种现象称作人情关系疏远。人们在办公室的时间比在家要多，并希望从他们每天的工作中感受到个人和职业的满足。这不仅仅是钱的问题。他们希望能适时地得到赞扬。希望有机会对自身进行改进。希望受到认同，并对工作有目标感。那些聪明而年轻的员工自不用说，即使一些年长的前辈，也希望得到“一种生活”。

于是，话又说到了赞赏。按照我们的思维方式，赞赏就是一切。即使是今日秀（Today show）的主持人马特·劳尔，一次在完成对工作满意度和认同的分析后，在节目结束时也说，“每次都能说一些体贴的话就太好了。”

当我在买东西或买车，乘飞机或火车旅行时，我从未感受到拥抱你的“拥抱者”的需求是如此的强烈。每一次，当我遇到这些脸上毫无表情的人们，我就明白了，他们并没有真正地投入到自己的工作中，他们是“身在曹营心在汉”。

令我吃惊的是，在同人们讨论时，无论他们是处在什么样的年龄段、具有什么样的资历以及处于什么样的行业，很少有人说他们在工作中能够做自己，他们真正的自己。大多数人说他们常常处于戒备的、小心提防的心态。企业的文化应该让员工做本来的自己：正直、坦率和诚实，且彼此之间相互关照。企业需要认同且发挥每位员工独特的才智和长处。然而让我非常难过的是，这个世界上有太多的人感到无法在工作中做到真实的自我。

我们常常看到，员工只有当他把事情搞砸并费力解决后，才会从他的老板那里听到些什么。你知道吗，奚落某人是很容易的。有些人可能会说赞扬别人是件困难的事。事实上，赞扬是一名管理者能够做到的最让人满意的事。

很早以前，我曾经有些阅读障碍，当我读高中的时候，辅导员告诉我，因为我看书很慢，可能无法上大学。他建议我考虑做一名手艺课教师。感谢上帝，因为有了了不起的老师相信我、表扬我并帮助我，我可以自豪地说，我不但上了大学，读了研究生，还找到了适合自己的职业。这个世界当然需要合格的手艺课教师，但我对如何教别人做一条板凳或是一个鸟笼子一无所知！

拥抱文化能够清清楚楚地让你做自己，并让你在智力上、情感上和经济上都有所建树。你就是你，我们为此感到高兴。

当然，这种文化是从上层开始的。领导者或领导者们承担起重任，并为企业设定基调、思维模式以及文化。而你，如果得到了拥抱文化的助力，也可以成为掌控自己行动和命运的领导者。我认为领导力不仅是至高无上的，同时它是一切。

当拥抱文化在一家企业内部弥漫，就会成为一种以人为本的文化。

了解谢莉和理查德想要什么

在一些不是以人为本的企业里，我总能听到有些人说，雇主几乎都不了解员工，自然也不知道与员工们休戚相关的个人问题。他们不知道谢莉正为了在一个学校教学质量较好的地区买房子而拼命省钱。不知道理查德希望能够在夏天有几个周五的假期去攀行洞穴，或在一月份能有几天假期去滑雪。不知道卡森在为她十几岁的女儿的饮酒问题而发愁。不知道安东尼在上周末把他的妈妈送到了一家养老院。甚至不知道伊莉萨白喜欢别人叫她莉萨。

企业只是定期实行员工认同计划是远远不够的。能否时而将他们的名字用金色凸印在牌匾上并挂上墙，这对他们来说真的无所谓。他们关心的是日常所感受到的。这些是小事，是一点拥抱。是用不着花钱的赞赏和关心。

第1章　创建一种友善的文化（1）

几年前，我了解到知识有三个阶段，或叫三个K，能够极快地界定你对某个主题的认识程度。每当我为某个重要的问题绞尽脑汁时，脑海里就会冒出这三个K。

知识的三个阶段是这样的：

●K1：你知道自己知道。

●K2：你知道自己不知道。

●K3：你不知道自己不知道——这是三个层次中最吓人的一种！

有个简单的方法可以让你理解这一范例：

你知道自己知道：我知道青霉素是一种神奇的抗生素，它可以用于治疗常见病症以及预防传染。

你知道自己不知道：我知道我不知道青霉素的化学结构，或是它实际上是通过什么方式杀死病菌或直到我查阅了资料以后知道垃圾桶里发霉的香瓜上长着最好的青霉素的品种。

你不知道自己不知道：世界上有几十个所谓的原始部落，他们远离现代文明，甚至不知道有青霉素的存在，不知道这种东西可以防止他们死于伤口感染和小病——因此，他们不知道自己不知道。

每当我思考企业文化时，这三个K令我颇为震惊。你不知道自己不知道的情况太过普遍了，而当企业没能发挥自己的潜能时尤其如此。而令人头疼的是，这样的情况常常发生在对企业至关重要的基础部分。

当谈到对员工友善的重要性时，许多企业似乎停留在知识的第三个阶段。他们不知道同事是成功的基础。相反，他们把同事看成是一种支出项目，尤其是当他们制订养老基金时更是如此，像航空企业一样。最近，一名高级空乘人员告诉我说：“我以前感觉自己还像资产，而现在感觉完全像负债。”

而像星巴克这样的组织却有着截然不同的情况，他们从很早就开始向兼职员工提供健康福利！一次，我听到一位巴员说：“他们不但提供弹性工作时间，还有健康保险！”

另外一些企业停留在知识的第二个阶段。他们知道同事的价值，但却不知道如何向同事表达赞赏。在我们企业，我们知道员工是我们最重要的资产，也力图在日常工作中通过一种友善文化得以体现。

仅仅隔了几天，在理查德服装店，我站在被我称作通往“天国的阶梯”的底层，前面是女性服装销售柜台，我冲着罗布·里奇（Rob Rich），一位已经在服装店工作了许多年头的销售同事，他当年的销售业绩取得了很大突破，我握住他的手，说：“干得漂亮，罗布！你真的很出色。太感谢了！”这些话似乎发自肺腑、脱口而出，很自然地就冒了出来，因为他的确干得漂亮，而我也知道这两句表扬的话会让他感觉很棒。他的销售业绩一直在不断攀升。

我们总是按照这样的方式做事。我看到德布拉·甘佩尔（Debra Gampel）这么做，还有许多其他人也是如此，因为他们充分理解了简单而直接的赞扬的力量。我们大家都在试图友善待人。

如今，我知道没有哪家企业会故意让自己对同事很冷酷，甚至到令人心寒的地步，然而，有多少企业能真正做到将友善待人、经常赞赏可贵的同事当做企业战略的呢？不多。因此，只有很少的一部分企业真正创建了一种友善文化。你需要鼓励企业高层带头，通过特意而积极的表示和行动传递友善，直到企业创建一种环境，让人们彼此之间真正地、始终如一地相互体谅。

许多人是从他们的父母那里，或是从幼儿园教师、宠爱他们的保姆那里得知友善文化的，他们承认许多企业都缺乏这种文化，并对这种文化满心向往。几年以后，一些人告诉我们，我们的环境太友善了，以至于经常让同事感觉自己比在家还舒服。这说明，你的家庭环境可能有些不正常，因此才把服装店看成是你一直向往的一种正常的

家庭环境。如果你的家庭很正常，你就会把服装店看成是家庭的延伸。

当然，如果你习惯了在犯错时受到严厉指责，或总是被差来遣去，应该花点时间调整一下。你总是在想，如果自己承认目标难以完成，有一天终会被解雇，或是自己担心的事总有一天会发生，这是因为在你那非常不正常的家庭环境中，每当你做得不合适，就会挨巴掌或遭奚落。

然而，一旦你适应了友善文化，你就会感到意气昂扬——“抬举”而非“奚落”——相信我，你将再也不想离开，永远都不想。

那么，什么是友善的文化呢？只有在以下三种情况成立时，才是友善的文化。

（1）拥有一种“悦人者”的心态。

（2）建立个性化的人际关系。

（3）保持谦逊。

拥有一种“悦人者”的心态——这句话是指人们之所以想做友善之事就是想要表达一种友善之情。这种思维方式是组织里的每一个人都始终如一?持着良好的礼貌习惯，他们习惯于取悦他人。当他们之间交流时，管理者和同事们使用诸如“劳驾”，“请”，以及“要帮忙吗？”之类——表示我们竭力取悦他人的正面措辞。

员工们怀着悦人者的心态，就会总想着向同事伸出援助之手。法比奥就会对斯蒂芬说：“早点回家，我知道今天是你儿子生日，我很乐意能帮你代看店。”而到了下个月，斯蒂芬会对法比奥说：“我知道你今天想去参加那场垒球比赛。我会把那张加急订单用UPS发到加利福尼亚，好让它今晚就能到。你走吧。”于是，一个令人愉悦的举动时常在你恰好需要的时候，反过来拥抱你。

员工之间能始终如一地彼此礼貌相待，这是非常重要的事，并不是只有当屋外阳光灿烂的时候如此，即使是下雨天或有暴风雪时，礼貌的员工依然是有礼貌的。过去，我的母亲将礼貌提升到新的水平。

她会在收到感谢信后向对方回复一封感谢信。我们常常打趣她说：“妈妈，他们感谢的是你。你为什么还要感谢他们呢？”而她却说：“我高兴这么做。”

还有一件事是，没有人想要心怀叵测地伤害他人。例如，一个友善的人将永远不会使用“恨”这个词。一天，我正在形容自己对吃鱼的憎恨时，我最小的孙子莱尔对我说：“爷爷，‘恨’是一个脏字。”我完全同意，说这个字可是件不礼貌的事。但是，我真的不喜欢吃鱼。我更喜欢鸡肉——事实上，我爱吃鸡肉。

第1章　创建一种友善的文化（2）

我所认识的最棒的悦人者应该是我的外婆。她总是慷慨地给予——无论是打塔牌还是一笔急需的借款——从未想过要任何的回报，除了高兴地听到我们如何分享她源源不断的礼物。她给了我和妻子以及比尔夫妇“给予的礼物”，而我们试图将这份礼物一代一代传下去。如今，我们和家人玩金罗美牌、扑克或桥牌。我的外婆活到89岁，她的脸上永远挂着灿烂的笑容，即使是在她晚年在轮椅上时亦是如此。比尔亲切地称呼她为“太阳花”。

建立个性化的人际关系——这是指人们在交往的时候，不是根据对方的工作职责，而是把对方当做真正的人。人们对拉尔夫的了解，不是当做一个买鞋的采购人员，而是当做一个喜欢划小艇、有一对八岁双胞胎女儿的人。迈克尔也不是一个负责应收账款的会计，而是一个喜欢吃芒果布丁的马拉松者。我们并不把这些关系看成是部分的，而是把它们看成是整体的。在整个关系中，人们结成了私人关系。这是至关重要的，因为我们相信，如果不能建立个性化的工作关系，就无法进行有效的沟通。而没有沟通，组织将如同一潭死水。

如果你是营销部门的负责人，我是销售部门的负责人，我们俩之间只是当有好主意要分享时才走到一起，那么我们能推动企业向前发展吗？或者我们需要以某种方式将相互之间的关系个性化？我无法想象，和一个我不曾花时间当做完整的人去理解和了解的人如何共事。

从很大程度上，归根结底是共鸣。在我职业生涯的早年，我认为你就应该理解某人——然而后来，我逐渐明白共鸣比理解的意义更为广泛而深远。共鸣的感觉引发了我所说的五个C：

- 关心（Caring）
- 同情(Compassion)
- 合作(Cooperativeness)
- 前后一致(Consistency)

●现金(Cash)（开个玩笑！就是想看看你是否在共鸣方面和我保持一致）

建立个性化的人际关系意味着你试图发现对每一个人来说最重要的事是什么，以及他们的感受又如何，并找到一种独特的方式去“拥抱”他们，让他们认为，“哇，他们关心我，他们真的关心我，这是个多么友善的工作环境”。

为了向你隔壁坐位的人表示友善，你可以换掉深蓝色徽章的西装外套，或是拆掉许多地方的铝制墙板，然而，你需要了解他们内心的愿望和为此付出的艰辛，并向他们表达你真正的关心。

你对你的同事了解有多少？你真正了解的有几个？

保持谦逊——这是一种极不受重视的价值。所有人都听说过在飞机上重量级人物坐商务舱和头等舱而其手下坐经济舱的企业。或一些妄自尊大、以自我为中心的领导者和管理者，不停地要求他们的员工干这干那，却从来不花时间对员工的辛勤工作表示认同。在这种严苛的领导下，工作仅仅是工作而已，而不是职业，员工们对同事或对企业几乎没有或根本没有忠诚可言。

我们对“谦逊”的定义是，在这种环境下的人们，尤其是领导者和管理者，认为他们并非什么都了解，而所有员工不但愿意而且真正做到鼓励他人取得成功。人们不再说自己或自己的企业是“最好的”，而是千方百计地谋划新主意。领导者会坦然地说，“我不知道”或“既然你已经指出了，我改了主意。”这意味着你不是抢了本该属于别人的荣耀，而是站在某人的身后，不是总让自己成为公众注意的焦点，而是让他人在镜头前闪烁发光。要有一种团结友爱的精神和一种先人后己的精神。这种精神意味着勇于承认错误，意味着勇于道歉。

如今，做这些事情可不是那么容易，我们也并不总能做到完美无缺——事实上，很多时候，要记住，这么做相当困难，除非你发自内心，本能地想起来。然而，这些事的确很重要。

有了谦逊，所有人都感到了一种鼓励，促使他们感觉到平等。这意味着，无论你的职位有多高，应处处先为别人着想，或在想到自己的时候同时为他人考虑。我们并不喜欢头衔。我的兄弟比尔喜欢在自己的名片上印上“教练”二字，在向别人介绍时，称自己是“你最喜欢的袜子销售员”。对我们而言，称呼姓氏是一种谦逊的方法。有时候，员工叫我米切尔先生，我会请他们叫我杰克。把老板称作“先生”感觉有些不舒服，有点羞辱。在我们看来，尽一切可能为老板和员工提供一个公平的舞台是非常重要的事。

我们是朋友

最后，当这三种成分——悦人者心态、个性化的人际关系和谦逊——都具备了，员工就会经常和他们的同事或朋友成为彼此之间真心喜欢、相互依存的朋友。因此当黛比·马萨发现安吉忙得昏天黑地，很晚才回家或有时干脆误了家里的晚饭的时候，一天晚上，她打电话给安吉说：“听着，我顺道经过，给你带了些烘肉卷，你丈夫的晚餐就有吃的了。”安吉对黛比为她和她丈夫的吃饭问题操心感到异常感动——当然还有令人垂涎的烘肉卷！

我没有一天——甚至是一个小时——不把同事当做是自己的朋友。在一个真正的友善文化的环境中，这样的感情从四面八方如潮水般涌来。自上而下（从领导者到团队）、横向（同事和同事之间）以及自下而上（从团队到领导者）。友善文化必须在企业的整条“带宽”上蔓延。

领导的作用就是对这种文化进行管理。例如，如果有人越界而且做得非常恶劣或是“丑陋”（我明白大多数时候，人们不知道他们的表现是恶劣的），就需要我们在私底下和他们平静地谈谈。

当你营造了一种友善的文化，你就会吸引到一流的、积极的员工，而他们也从此不再想离开你。同时，由于员工心里感到舒服，便会对工作竭尽所能，生产力也会得到改善。当员工对这种充满愉悦的环境心生感激时，他们就会有所报答。于是，他们会拥抱你的客户、

供应商、邮递员等。在理查德，我们有一位很棒的邮递员，名叫格伦，一位同样很棒的UPS司机名叫库尔特，以及一位很棒的FedEx司机加里。因为我们的友善，他们都感觉自己是团队的一分子。当我们出现紧急情况时，他们所给予我们的拥抱令你难以置信。不知怎的，他们总能为我们找到令我们心急如焚的丢失的包裹或信件。

当客户在评论我们服装店时，总是愉快而肯定地说："你们有一群最友善的员工，他们每一个人都能和其他人和睦相处。"我们赞同地说："这儿有许多拥抱在发生！谢谢关注！"

正因为如此，我的父母埃德·米切尔和诺尔玛·米切尔在谈到我们第一家小服装店时才会说："这是个能让人购物愉快的地方。"而我又为什么会说："这是个能让人工作愉快的地方！"

我们长大后，将标识中的话改为"一日客户，终生为友。"而我喜欢说："一日同事，终生为友！"

我们是怎么找到这些朋友的呢？请听下回分解。

第2章　如何聘用友善的员工（1）

前不久，我在丹佛为Sage Hospitality Resources做了一个“拥抱你的客户”的演讲，这是一家世界一流的酒店管理企业。当我列举出我们在聘用同事时考虑的四种素质时，Sage的首席执行官沃尔特·伊森博格（Walter Isenberg）对我说：“杰克，我还有第五种。我们喜欢聘用‘友善’的员工。”

“你是如何判断友善与否的呢？”我问道。

他娓娓道来：“当你昨天从纽约飞往丹佛的途中，经过圣路易斯的时候，我敢说你特别想知道你邻座的人是否友善。你会注意她有没有在你将行李塞进舱顶行李架时，问下是否需要她帮你拿一下公文包，她有没有独霸整个扶手，她是否在需要给鼻子上点粉的时候礼貌地请你侧下身，而不是碰来撞去，把你的百事打翻了，还洒落到你的笔记本上——对不？”

“那当然。”我回答。

这席话触动了我，因为我明白了，我们也需要花时间努力聘用友善的员工。如果你想要创建友善的文化，就要从友善的员工开始，这非常重要——事实上，是必不可少的。相信我，和友善的员工在一起共事非常有趣。而同友善的员工相处也显得更加轻松。

这就是为什么我们在聘用员工的时候总是一再强调要先考虑文化，而不是考虑该员工的技能或对产品热爱程度的缘故。

我们绝对不会聘用那些虽然技能精湛但无法同我们的文化相合拍的人。如果某人很出色，他一般都能通过学习掌握出色的技能。然而，在我们的经验中，很少遇到技能出色但为人恶劣的人能痛改前非，转变成友善的人。

当然，如果他或她既能友善待人，又有出色的技能，这就太完美了——对于销售人员而言，就是既能“倾听”，又能充当顾客的“镜子”，提出具体的建议。在我们店里，这样的人既热爱服装又热衷时

尚。然而，我们有些销售人员对时尚就没有那种激情。但他们会为他们的客户、他们的孩子以及每一次来到服装店里给予他们赞赏和拥抱的顾客奉献一切！

现如今，无论是因为财力所限，或是市场人才紧缺，你不得不聘用“好”的而不是“一流”的员工。毕竟，一流的员工需要你支付更高的成本，特别是当他们同时还具备一流的技能时尤其如此。那么，在困难的时期，你就应该考虑聘用既能和企业文化相合拍又具备良好技能，愿意不断前进成为一流员工的人。

那么，你如何辨别该聘用谁、不该聘用谁呢?

我们会使用五个标准（前四个我在《拥抱你的客户》一书中提到过，现在增加一个）：

（1）正直诚实：这是我们家族企业的灵魂，我们会在面试过程中通过刨根问底，并让未来同事做一份由里德心理公司（Reid Psychological Systems）所开发的“诚实测试”，从而对其进行鉴别。正直诚实并不局限于某人是否会偷服装或钱或私人的东西——而里德测试就是用来揭露这些倾向。你是否有勇气、有信心大声而坦率地说出你的意见和批评（以及赞扬和感激）？我们喜欢问：在你过去的工作中，你是否一贯信任你的同事和老板？能否举一两个例子？你是否总能将所有的挑战坦率地告诉他们？能否告诉我一个关于你如何处理挑战的故事?

（2）积极正面的态度：你可以通过问他们是以“杯子已经装满一半”还是“杯子还有一半是空的”的眼光看待世界，看出他们的态度，如果他们能以“杯子已经装满5/8”甚至是“装满7/8”的眼光看待世界，我们会更高兴。他们在解释其失去某个职位时，是一直在责备前任老板或企业，还是笑着讲述他是如何从安吉拉或让那里得到启发才来到了这里?

（3）每一天都热情地倾听、学习和成长，让自己做到最佳!这体现在那些希望和我们一起共事的员工身上，他们所希望得到的不仅仅

是一份工作，而是一份事业。这些热情的员工所拥有的就是人们常说的“强烈的抱负”。我们常常会问，你喜欢读什么样的书，你最喜爱的三五本书是什么？以及你最喜爱的一两本商业书籍？显然，通过这些问题，你可以看出他们学习的努力程度。如果他们说自己不喜欢看书，我们可能会说：“真的？”接着将话题转向他们喜爱的电视或电影，或其他方面，从而判断他们为了更好地生活通过什么方式吸收知识。

（4）能力和信心：你可以根据他们的简历和推荐信对他们的能力进行核查，但自信也同样非常重要，你可以通过一种方法得知他们是否拥有自信，就是看他们对过去所做的工作，无论是销售阿库拉(Acura)车还是做纵横字谜，是否擅长。他们在哪些方面的优势或技能能够使他们表现得出类拔萃？他们的行为是否同他们的语言和过去的经历相一致？他们有没有注视你的眼睛？他们是否紧张不安？当然，面试的时候，所有人多少有些紧张，这一点我们理解，但一个自信的人一旦开始张口谈论自己时，会立刻放下包袱，变得游刃有余。

（5）友善：这是一个最不可或缺的特性，也是其他所有特性的基础，我们把它当做第五个因素，那就是员工要非常友善。如今，没有人会告诉你他们很凶恶——他们过去折磨过他们的妹妹，或是喜欢踢狗——那么，你如何看出来呢？

你可以和他们交谈，倾听他们的谈话，观察他们。当他们走进房间，他们有没有微笑地上前拥抱你，紧紧地握住你的手，表现得很热情？是否第一句话就问候你“你好吗？”而且的确是发自内心真心地问候，让你感觉他们真的关心你？在谈话结束前，他们是否向你讲述了一个显示他们同情心的故事——无论是对一位朋友、家庭成员，或是生意合伙人？如果他们没有，我就会说：“吹嘘一下你自己。我喜欢那些为他们曾做过的友善的事情感到自豪的人们。聊聊那些能展示你对他人有同情心的故事好吗？”

当布里安·霍金斯（Brian Hawkins）在面试中听到这个问题时，他立即对我说："好的，我以前经常带着我在萨克斯（Saks）和布克兄弟（Brooks Brothers）的朋友到纽约去吃真正的传统黑人食物。"我说："我不知道真正的黑人食物是什么样的，布里安。"于是，从他脸上我可以看得出，他在想象我们吃着对灵魂有好处的油腻的猪肉时流露的喜悦，即使像他开玩笑所说的，这种食物让我们的身体感到难受得要命。

友善是一种你一看就明白的东西。我相信你会有自己的看法，但在这里，我要说一些友善的基本特性，所有人都应该加以考虑：

●友善的人体贴细心。

●友善的人亲切友好。

●友善的人笑脸迎人。

●友善的人乐于助人。

●友善的人诚实可靠。

●友善的人承担责任（他们不会责备他人）。

什么是友善，你立刻能看见，立刻能感觉到。如果你看不见或感觉不到，你有充分的理由认为它不存在。

第2章　如何聘用友善的员工（2）

问问题

为了聘用到符合这五个标准的员工——正直诚实；积极正面的态度；每一天都热情地倾听、学习和成长，让自己做到最佳；能力和信心；以及友善——在面试过程中，你需要全神贯注、高度警觉，有问题必问。准备一个记事本，写下你内心的想法。他们有没有举过什么例子，讲述个人或和团队其他成员一起取得成就时的兴奋？他们是否是团队的共同领导者？他们是否善于倾听？他们有没有幽默感？是否彬彬有礼？

如果他像我对他和他的企业感到好奇那样对我，会让我感到真的很高兴。这表示他花了精力对我、我们的家族、我们的企业以及他未来的工作做过研究。

我们发现，好奇心是成功人士身上一个非常宝贵的优点。

我们觉得，要想挑选出合适的员工，你应该对作为本书的核心和灵魂的五条原则——“友善”、“信任”、“自豪”、“参与”和“认同”，各提三个关键的问题。当你在问问题的时候，注意从言语和非言语两方面进行观察和倾听。以下就是这些问题，一定要让这些问题是开放式的，这样回答者才能够提供给你全面而真实的回答，并有可能告诉你一两个故事。

友善

（1）请说出你曾经为某人做过的最友善的事情。

（2）这种行为让你感觉如何？

（3）你认识的人当中谁最友善，为什么？（当然，还要观察并倾听随机的或积极的友善举动。）

信任

（1）对你而言信任意味着什么？

（2）能否说出一个某人信任你的例子？

（3）你能否想到哪次你信任某人而结果让你失望，或是结果令你满意？[还有一个问题，我们极少用到，我是从我的朋友，在A&K铁路材料企业（A & K Railroad Materials）工作的莫里斯·科尔默（Morris Kulmer）那里学会的。正视着他们棕色或蓝色的眼睛说：“你总是说真话吗？”我知道这个问题问得很简单，尽管我不想冒犯任何人。它几乎只需要你回答是或不是，而有趣的是，我总能听到更多有关他们为何这么回答的原因。]

自豪

（1）放松的时候你会干什么？（问这个问题的时候，你是在盘问回答者是否会为这些户外活动感到自豪，是否做得很好。通常我们会对自己喜欢的事情做得很好。接下来，你可以追问一些问题，判断他们是领导者、团队成员、投资者、活动参与者还是观众。如果他们不能迅速地通过一些富有激情的行为作出回答，那么，我们可不想让这么单调乏味的人加入我们的团队。）

（2）无论大事小情，你最感到自豪的事情是什么？（如果他们认为最感到自豪的是团队为了“获胜”所付出的努力和贡献，我们会很高兴；当然，也可能他们会说是个人的努力。没有什么绝对正确或错误的答案，但因为我们看重谦逊，我们会很高兴听到回答者补充说如果没有父母或同事对他们的支持，自己将无法完成。）

（3）能否说出一个你感到气馁的例子或故事？（我很少问这个问题，除非我们双方在谈话时，我说了自己是如何犯下一个错误，让我感到气馁。）

参与

（1）你是如何作出决策的？（你希望由此探究出他们是否在征求他人的意见。）

（2）你是否重视——真正地重视——其他人的意见？请说出一个有关你如何重视他人意见的例子，好吗？

（3）你认为自己是独立的、依赖的还是相互依赖性的（三种当中最好的情况）？换言之，你是在沙滩漫步，还是独自外出，抑或和他人一起出行？或是两者都有？

认同

（1）在上一份工作中，你在哪些方面受到认同——或不被认同？他们认同你的优势吗？他们是否鼓励你不断地发展你天生的才能？

（2）你对金钱有什么样的期望？（通常，我会接着问道："你去年的薪水是多少？"甚至有时候，我会让候选人将自己的薪资税表（W□2 forms）带过来，这么做有两个原因：其一，这表明他们的诚实，同时，让我们确信自己公平地对他们进行补偿。）当他们迅速地告诉我们他们最看重的并非只有金钱时，我们会很高兴，而这也是我所认同的。

（3）在工作中，你觉得什么事会让你真正感到感激？请说出一些你让他人感到感激的例子，好吗？

若你问完所有的问题，再问问他（或她）对所面试的职位有什么样的愿景。并对他（或她）说，"为了获取成功，你会马上做什么事？从现在开始五年内又将如何？"

我们总是试着让受聘者未来的直接上司来问相同的问题，问的方式会有些不同，然后我们查看其回答是否和前一次类似。我们会探查前后的一致性，这也是一项非常重要的素质。我还会和这个人一起四处走走，看看他走路的速度和敏捷的程度，看看他在销售柜台和其他办公室里遇到新同事时会如何相处，而这一点对我们的零售业务至关重要。

多轮面试必不可少

是否曾经被某人的绝佳的第一印象所折服，却在最后让你彻头彻尾一改初衷？或虽然你喜欢某人，但她并非如你想象的那般完美？

这就是为什么我们要进行多轮面试的原因，有时候面试达六轮之多，这种面试方式对我们和未来发展都颇为有效。不但让我们在短时

间内尽可能地全面了解他们，也让他们逐渐了解我们。让一位聪明的候选人意识到你在真正地关心她的一个方法，是将她介绍给团队中的成员。毕竟，你的聘用决定对她而言事关重大，比对企业的影响要大许多。关键是让双方都能心满意足。

在这个过程中，我很希望至少能参与一轮面试，因为我知道首席执行官的到场会让候选人感到自己所受到的重视，以及我们对他的关心。

第2章　如何聘用友善的员工（3）

如果是他来拜访我，我会尽量安排人在前门迎接他，而不是在办公室等着，让我的助理带他进来。我总是试着向所有遇到的员工介绍她的姓氏。当然我还会安排一个舒适而安静的环境，让他（或她）不会坐得感到腰酸背疼。办公室也应该布置得整洁得体——尽管我对这方面感到很费劲，有时候我会告诉她会看到它本来的模样，这样至少向候选人展示了真实的情况。当然，我准备了茶、咖啡、百事可乐或他喜欢的饮料（我希望不是威士忌就好）。结束时，我会把候选人送到前门，而且，除非我真的赶时间，我会把他送到他的车子旁，或是把他送到下一个面试的同事那里。

如果我们非常肯定要聘用这个候选人，我们问的问题要比先前提到的多许多。而人们在面试过程中对自己的表露和讲述真的让我们非常吃惊，而这些精彩的内容在游戏一开始时就为将来终生的情谊打下了基础。一旦他们开始相信我们的确对他们有兴趣，他们便会向我们敞开心扉。实际情况是：大多数人喜欢谈论他们自己。

人们经常会问我们，你们是从哪儿找到这么多友善的人的？当然，有些人向我们递送了职位申请。然而，还有许多最优秀的领导者，他们的信息是从我们的同事那里得到的。吉姆·阿恩特（Jim Arndt）介绍了朱迪·布鲁克斯（Judy Brooks），朱迪又介绍了吉姆·卡拉汉（Jim Callahan）。在我们位于长岛的服装店里，莉萨·普利斯科（Lisa Prisco）介绍了玛丽·贝利纳（Mary Berliner）。而后莉萨和玛丽又介绍了阿琳·普雷斯曼（Arlene Pressman）和克里斯·科斯特（Chris Koster）。接着，所有这些女士的魅力又帮助我们得到了安杰洛·帕斯夸（Angelo Pasqua）和路易吉·斯波西托（Luigi Sposito）。

正如你所见到的，个性化的关系非常关键。同样，搭建你自己的客户关系数据库常常能给你带来出色的新同事。大约一年以前，一位客户对我说：“杰克，我妻子从雪莉·邦德（Shirley Bond）那儿买过东

西，发现她很不错。”没过几天，雪莉走进了我们的服装店，很快就成为我们中的一员。没错，她的确很不错！

最后，当有的店面歇业的时候，我们总是特别留意他们的员工，特别是一流的销售人员。当格林威治的顶级鞋店格罗斯曼（Grossman）突然倒闭后——提前一周通知店里所有的同事——我们则迅速地聘用了它店里好几位一流的销售人员，包括西尔维（Sylvie）和杰奎（Jacquie）。

而供应商在物色人才方面也为我们充当了星探的角色。他们经常提醒我们关注在其他团队中表现一流的成员，他们的击球率个个令人叫绝，是带着“金手套”的接球手。由于我们的友善态度，他们也以自己的方式友善地对待我们。

因此，既然你已经听到了我在聘用一流而友善的员工方面的建议，让我们一同欢迎他们的到来！

第3章　忘掉试用期，让我们成为一生的伴侣

所有人都非常看重第一印象，因此我们经常告诫员工要给客户留下好的第一印象。那么，要给新同事什么样的第一印象呢？有多少企业在这方面真正做到了呢？

想想看，当企业聘用了一位新员工——无论是一位销售人员，或是一位中层管理者，或是一位企业餐厅的厨师——企业当然对新员工会有很高的期望。同样，新员工也是如此。即使主管一般都会鼓励新员工，而新员工一般也会勤勤恳恳，尽最大可能将自己最佳的一面展现出来，双方难免都会心生一些顾虑。

企业坚持采用试用期的说法，把这种神经过敏发挥到极致。在许多企业里，新员工自动进入试用期，是他们成为正式同事之前的一段通常为六个月到一年的短期试用。旨在让新员工展示他（或她）是否具有合格的能力。我不知道你的情况如何，然而对于我们而言，试用期会让人联想到罪犯。你希望把你的主管看做是缓刑官吗？

有一位同事曾经告诉过我们，前任雇主的口头禅就是“为了解雇而聘用”。当她成为经理之后，听说企业因为不想向全职员工支付福利，三到六个月后要解雇大部分员工。

我们从来都不让任何人经历试用期，或是安排任何形式的临时新员工上岗引导期。当某人被聘用了，就是被聘用了。因此，当某人加入了我们的团队时，我们会认为他（或她）是和我们“结婚”了！

婚姻对人有积极的光辉。两个人下定决心，彼此向对方承诺在一起共同生活。在职场上，双方同样也要作出承诺。当然婚姻有时候会破裂。一些配偶发现他们并非注定属于对方——他喜欢黄油，她喜欢果酱，他们就是合不到一起——企业也不例外。双方都发生了错误的判断。

然而，大多数的婚姻在继续，我们的情况亦是如此。正因为如此，每当我们聘用了新人，不是让他们经历某些测试，看他们能否符

合要求，而是希望他们能立即感到高兴，对企业充满憧憬。

为了给婚姻定下基调，一旦某人同意我们的聘用，我们常常将一束花送到他们家里，附带一张聘用经理亲手填写的卡片。这完全超出新员工的意料，让他们感受到一种需要。

为了保持婚姻初级阶段的甜蜜幸福，我经常为短期的里程碑式的事件庆祝。当我母亲过世后，父亲在晚年再婚了——事实上，是在他90岁的时候——他年事已高，知道自己不太可能有机会举行诸如十周年纪念之类的庆祝，就算是一年庆祝都是个未知数。于是，他和他的妻子缪里尔为他们结婚满月而庆祝。

有时候，我喜欢和新同事做类似的事情，在他们工作了一个月、三个月后送上贺信或一个拥抱，让他们感到受欢迎。他们对此很是喜欢。偶尔，我早上一睁眼，就萌生了强烈的愿望，给某人发封邮件说点什么，就像我对米切尔的新同事所做的那样："哇，卡米拉，你是我们西港女性团队中又一名令人难以置信的新成员！琳达几天前的一个晚上跟我提起过，我也非常赞同，你不但待人友善，还销售着我们目前所有的精品系列，费尽心思精心帮助我们的客户挑选每一样商品。拥抱你，杰克。"

当你聘用了某人，就必须想尽一切办法让新员工感到受欢迎。当一位记者被《纽约时报》（The New York Times）聘用后，就会分配给他一位接待人员。这是某位对新员工和蔼可亲，专门被挑选出来的员工。他要带着新员工出去吃午餐（当然是由企业付费），几乎有问必答。如果新来的记者是从其他城市来的，这位接待人员会详细地告诉他西线和4号线之间的区别，哪儿离最好的比萨店近，那个塌鼻梁的高个子是谁。

这个主意太棒了，新员工能立刻感到自己成为团队中真正的一员，缓解了他或她对这座陌生城市的焦虑不安。

为了给婚姻建立一个良好的开端，我们有时会运用的一种最好的手段，类似捷足先登奖金。

许多新员工加入企业并不完全是因为他们觉得在企业里很快乐，而是因为他们在别的地方感到很难受。一直以来，我们总会听见新同事吐露他们的心声，他们拼命工作却得不到重视，从而让他们感到工作环境冷冰冰的。你就是想尽快从那里逃离开来。

因此，我们有时候会为那些在工作中表现出类拔萃的员工，或觉得时机恰当，在头六个月发给他们一笔奖金。通常奖金的数额并不惊人——可能是100美元或300美元——但其影响要远远超出金额本身。因为，按照通常的惯例，至少要在一年以后，因此没有人会预料到自己这么快就能得到一笔奖金。因此，当员工收到这笔奖金时，常常会认为是一个意外的惊喜。这就是为什么我喜欢把它称作意料之外酌情拥抱奖金的缘故。

我们发现这种方法真的很有效。它能迅速驱走新员工焦虑的情绪，让他们有了家的感觉。

试着想象一下。你打电话叫同事过来，同事可能会战战兢兢的。我把什么搞糟了？砰，你出其不意地递上一张支票，并说几句赞誉的话，以及奉上在此时此刻最“感人”的拥抱，无论是紧紧的握手、举手击掌或是一个真正的拥抱——或三者一股脑儿都上。

毫无例外，该同事一定被这突如其来的举动感动得不行。小小的庆祝同样也会创造一个契机，让同事无拘无束地畅谈他对当前工作的看法，因为他知道，如果你觉得有理由背弃结婚誓言，你连200美元都不会给他。额外带来的一个好处就是，因为你让他感觉良好，这种安心经常让同事的绩效提升一大截。

而且，你知道吗？签发支票、笑眯眯地交给新同事、看着他们脸上洋溢着灿烂的光辉，这种感觉无比美妙。当你送给他们一封个性化的短信（试着用真正的墨水笔签上你的名字）时，同样也会让他们惊讶万分！

第4章　是Kathy 还是Cathy?

我的一位好朋友告诉我发生在他的企业的一件轶事，清楚地说明了企业的文化。一天，企业的总裁正在我朋友的部门所在的那层四处转悠。他在寻找一位主管，这时发现她正在和一位同事谈事。她热情地和他打招呼，他应答着并茫然地瞥了一眼她的同事，问道："新来的？"

而那位同事已来了七年。你能想象得到当时他的感觉有多么的自惭形秽?

当他在聘用以前还接受过企业领导的面试，对他无比崇拜，并勤勤恳恳地工作一心想要得到认同，并获得晋升。如今，他觉得伤心不已，很是泄气。不到一年他就离开了那家企业。

当然，如果那位领导这么说："嗨，保罗，很高兴见到你。近来怎么样？你的精选系列里又出了什么新的雪花水晶球？"

然而，事实并非如此，而且在许多工作场所上演着类似的情况。诚然，除非是一家非常小的企业，否则让领导者知道企业中所有员工的名字和情况是不可能的事。然而，高层管理者若想培养出一支尽职尽责的工作团队，就需要在这方面做得更好些。我们觉得所有居于管理岗位的人士都需要对排在他或她前100位或150位的同事有所了解，坦率地说，要求前250位有些不合情理。我是按照以下方式对他们进行排序的：

●你所汇报的人

●向你汇报的人

●那些在你实现目标的过程中对你产生过影响的同事

对于那些直接向管理者汇报的员工来说，他们也应该知道这些前100位或150位的员工，否则这些直接汇报的员工会对管理者的形象产生不好的影响。

如果你了解更多的信息，当然更好。通用电气企业(GE)人力资源部高级副总裁比尔·科纳蒂就是一个姓名达人。GE在全世界有625位高级管理人员，比尔告诉我他基本上全部都认识——一个都不落。GE有185位企业领导者，比尔不但一一认识，还认识他们的妻子、孩子和了解他们的兴趣爱好。哇！

这种亲密的关系非常重要，原因之一是因为在大型组织里，高层领导者没有办法做到定期拥抱他们的“内部”客户。像通用电气首席执行官杰夫·伊梅尔特便是如此，他不可能拥抱每一位同事，但他的确付出了巨大的努力。比尔帮助杰夫召集GE在世界各地的高级管理人员，安排杰夫和他们之间的圆桌会议和会谈。我好几次听到杰夫说，他投入大量精力，在纽约克劳顿村的杰克·韦尔奇领导发展中心(John F. Welch Leadership Development Center)倾听GE的新老员工的发言并向他们学习。我也从数百位GE的高级管理人员（也是我们的客户）那里听说，因为杰夫和比尔这么做，他们也照做。他们拥抱自己的员工，于是他们的员工将拥抱传递给客户。

当然，杰夫和比尔都非常熟知他们的高层同事——副董事长、高级副总裁、助理、董事会、总会计师、首席律师等——而这些人会接着往下拥抱他们内部的客户。

你应该清楚地记住名单中所有人的姓氏和名字，但是，说实在的：有时候，在介绍的时候，你并不知道那位员工的姓氏，因此，你需要一套系统帮你找出来。在我们这里，我们在电脑中设置了一个注册程序，可以通过员工的名字和姓氏进行检索，而且我们的客户数据库中也列入了所有同事。在CCA全球合作伙伴（CCA Global Partners），在它的员工目录中，你甚至可以看到照片，这样就可以将员工的姓名和模样联系在一起。我好喜欢！

如今，许多员工都说，除非你有惊人的记忆力，要想记住这么多的人名着实很困难。其实，世上无难事，只怕有心人。记人名就像打

上旋球、或弹奏钢琴、或是学潜水一样。必须不断地练习。练习、练习、再练习。

一旦你知道了他们的名字，继续前进。你还需要对他们有些许了解，以便建立个性化的关系。你应该收集有关他们的信息，就像你收集客户信息一样，甚至更多！我们会收集客户的三方面资料：企业、家庭和个人。在收集同事信息时，我们如法炮制——并非走形式，的确是这么做的。

显然，你不必详细到收集他们最喜爱的蔬菜和三年级的老师，然而你应该知道他们的配偶、孩子的名字和年龄、他们的宠物、最喜欢的度假胜地、爱好，以及他们喜欢喝咖啡、茶还是轻怡山露。

我们还发现，询问同事在团队中喜欢做什么事对我们很有帮助——无论是辩论队还是排球队。而面试是询问的最佳时机，当然，你也可以选择其他机会收集这些信息。我也很喜欢问及他们的职业目标和个人目标，以及学习目标和享受目标。也许有的人喜欢多看些科幻小说、或上些斯瓦希里语的课、或是做一个瓶子里的船。为什么要问这些问题？重申一遍，个性化的关系就是一切。当你了解到员工的真实情况后，你会发现这些有趣的信息对你的启发是多么的不可思议。你将这些信息储在头脑里，必要的时候拿出来用用。当你知道迈克尔·塞尔维迪奥想多看些制图方面的书后，有一天你就会送给他一本这方面的新书。

新来的同事帕特里夏告诉我，她的女儿是她生活的中心。她和女儿一起爬山，一起参加很多活动。因此，我总是询问她女儿的情况，问问她们最近有没有爬过什么山。她对我说，在她以前工作的地方，没有人对此表示过关心，而我的话让她感受到我对她的关心和了解。建立个性化的关系就可以这么做！

如今，和我们的客户信息一样，许多这样的私人和秘密的信息通过这样的方式得到保管。这就是我们友善待人并建立起个性化的关系所需要知道的信息。

最后，没有什么比正确地拼写员工的名字来得更重要。多年以前发生的一件事让我面红耳赤，当我给一位非常特殊的员工，我未来的大儿媳凯瑟琳·帕米拉·鲍勒·米切尔，写信时这样写道：“Cathy，非常高兴能再次见到你！”这种错误的拼写着实不友善。我将永远、永远不会忘记迷人的Kathy的开头字母是一个K。我已铭记在心，检查并再次核实一个人的姓名拼写有多么得重要！

第5章　建立人情关系（1）

每当我在牙科治疗椅（如果不是为了治疗牙齿，我一分钟都不想多待的地方）上坐立不安时，拥抱我的牙医杰弗里总是对他的技师说："谢谢你们为了杰克这么早就来了。"当然，他是当着我的面这么说的，使这句话在他的同事听来更加意味深长。这是一种非常直截了当的拥抱。当我注视着技师的眼睛时，我看到他或她在微笑。

事虽不大，但传递了一种友善。随着时间的推移，这些小事会日积月累。像大多数的拥抱一样，他们也都是不需要任何花费的。

我们把这些客套话当做"关系"——人情关系的形式。当你在某些重要的场合对你的同事表示友善时，你和他们就建立起了关系。而这种关系是创建友善文化的重要组成部分。

当然，这些行动发自真心诚意是绝对必要的。老一套的或是工于心计式的感激之词不会达到同样的效果。人们通过你的身体语言和激动的程度，可以轻易地判断出你不过是说说而已，没什么实际行动，关系也随之迅速瓦解。

使用某个小小的提示物鞭策自己无伤大雅。我的儿子托德在一次珠宝商会议上结识了一位威斯康星州的珠宝商拥抱者理查德·凯斯勒。理查德告诉他一种俏皮的小伎俩，提醒自己积极地和拥抱者建立关系。每天早上，他在自己左边的口袋里揣上10个便士。每当他表扬或拥抱一位同事，就掏出一个便士塞进右边的口袋。当他晚上清理口袋的时候，目标是所有10个便士都跑到右边的口袋里。通过这种方式，他确保自己至少每天拥抱10次。

当托德告诉我这件事时，引起我极大的兴趣，我也准备自己这么做，同时我还鼓励所有的同事也养成这个便士的习惯，表达他们对同事的关注和赞赏。只消10分硬币和一点时间而已。当然，我一点也不反对将硬币增加到25分或五角钱！

建立关系有无数种方式。例如，称呼人们的昵称。你知道昵称说明你们已经建立起了个性化的关系。称呼昵称说明你很贴心。另一种容易做到且强有力的方式就是在服装店四处走走，或是当同事们忙碌一整天后准备离开时，你站在门边，称呼员工的名字或昵称说："谢谢你，詹妮弗，谢谢你，罗莎·李。"

每逢生日和服装店周年纪念日，我会亲手写个性化的贺卡送给所有同事——包括我的儿子以及同我们一起共事的家族成员。我会给每一个人都写一份，并用真正的墨水笔签上名字。员工们曾说："这个工作量可不小。"但我一点也不觉得烦。我把它看成是一种特权。真正的乐趣在其中。例如，在约翰·希基三世过50岁生日时，我写道："我在想……50岁一定是个很美妙的事……当你度过重要的日子时，你的心态和技巧都是最佳的状态……"提到我的话，他吃吃地笑着说："谢谢，我简直惊呆了。"而在写给和我年龄一样的60岁的高级同事时，我会加一句："60岁真性感！"

你可以通过许多方式建立关系。当托德·米切尔的助理艾利森·布罗维，在术后两周从家里来上班时，托德安排发货部的格雷格亲手送给她一杯星巴克的咖啡（是她最爱的焦糖玛奇朵）。关系就建立起来了。

比尔·米切尔非常热衷于写明信片表达自己的赞赏，以至于在休假的时候还会涂上几笔。他还养成了回来上班时带束鲜花的习惯——实际上似乎每天他都这么做——把花送给一个幸运的员工。他非常喜欢按摩——差不多一周至少要做一次——因此，当他知道某些同事也喜欢揉揉背部时，他会时而送给他们一张按摩券。一次，比尔带着整个收发货部门去看康涅狄格州立大学的篮球比赛，因为他们都是该队的忠实球迷。你知道吗，当我们不得不让他们在星期五的5点发运一些西服时，他们没有像其他人那样抱怨地找借口，而是微笑着说："好的，乐意为您效劳。"这并非是你建立关系的初衷，但也不枉是个不错的附带结果。

几年前在一次米切尔家族理事会上，我们要求每人从帽子里抽出一个名字，并悄悄地为这个人做些特殊的事，不是随机的一种友善举动，而是一个主动的拥抱。碰巧我抽到了比尔的名字，于是我每天都给他家送束鲜花（我想如果我把花以“神秘好友”的名义送到服装店的话，必将引起更大的轰动）。当比尔真的走过来对我说：“你知道这些花是谁送的吗？我妻子都有点嫉妒了”（顺便说一句，他旋即又说这对他的婚姻是有利的），这就达到效果了。

无须一定是个熊抱

当然，在许多情况下，一个熊抱是最佳的人情关系。在写《拥抱你的客户》一书之前，我承认我不是一个像比尔一样的天生熊抱者。然而，自从写了那本书以后，许多许多的人走近我，张开双臂，对我说：“我要个拥抱。”你知道吗？我学会了给予和接受拥抱。如果你知道某人不是一个熊抱者，那好，换成有力的握手一样不错。作为一个苏格兰老家伙，我喜欢举手击掌，因此我经常会看到有人对我开心地笑，特别是那些打篮球、垒球或是有个儿子或女儿在运动队的人们，举手击掌让他们觉得自己是团队的一分子。

如今，我听到有些人说，出于对性骚扰法律的担忧，他们不太乐意对同事作身体上的拥抱。“杰克，”在一家名声显赫的银行工作的朋友在晚餐时对我说，“我们告诉同事永远都不要熊抱，因为我们有可能被起诉。”

“糟糕，”我回答，“真是太糟糕了，汤姆。”

我知道，这是一种挑战。政府强制规定了太多的规章制度，从许多方面限制人情关系，这实在令人遗憾。这需要达成一种公平合理的平衡。如果你规定确实不能拥抱某人，正如在某些企业所发生的那样，就会阻碍人与人之间的关系和感情。关键是了解你的听众是谁。只有当你和他人已建立起了个性化的关系，并能够清楚地判断被拥抱者对拥抱的接受程度，你才能给予身体上的拥抱。

正如人力资源集团（Human Resources Group）的总裁罗宾·因布罗尼奥说的，“任何一个语言或非语言的表示也可能让人觉得是受到了骚扰。对某人说‘很漂亮’既可能理解成一个拥抱，也可能被理解成一种性骚扰——表达的方式、意图和观念都可能让这句话带有骚扰的意味或是被视作骚扰的行为。”

第5章　建立人情关系（2）

因此，充分了解对方显得非常重要。马什店的托尼总是提醒我说，在意大利拥抱就是一个“吻”，于是我们常常相互在对方的脸颊上轻轻一吻表示“拥抱”。然而，我不是和陌生人这么做。

让我们说得更清楚些：你不必一定进行身体上的拥抱。大多数拥抱都是非常直接而精彩——就像对某人说的一两句温暖、友好而会心的话，诸如，“哇，好漂亮的领带”或是“你的耳环看上去太美了”。我们隶属于一家旗下的服装店遍布全世界、被我们称之为IMG（国际男装集团(International Menswear Group)）的组织。来自荷兰的新成员奥杰·卢辛克是一位超级拥抱者，他开创了一个了不起的传统。每当他走进一家服装店时，都和所有同事握手并正视他们的眼睛。如今，他所有的同事都这么做——握手并正视对方的眼睛——每一天。

我喜欢这个主意。我能理解并非所有人都适合这么做。有些人会觉得这种做法太“勉强”，有点假。然而奥杰始终如一并真心诚意地这么做，我认为你需要经常通过握手或友好的问候，推动一种富有成效、强有力、热情且个性化的文化。比尔提醒我说，这就像康涅狄格州立大学的女子篮球队，每当她们犯了规，就会拥抱成一团，增强彼此之间的人情关系。

当你和他人建立关系时，常常会看到立竿见影的效果。我总会回想起乔·德欧费米亚向我走来，为我送给他纪念共事10周年的贺卡以及贺卡上所写的话激动地向我表示感谢。乔告诉我，当他上床睡觉时，放在床头柜上的贺卡被妻子看到时的情形时，他热泪盈眶。妻子看了贺卡后被上面的赞赏之词所深深感动。

过去，乔曾为另一位雇主工作了二十多年。他对我说：“我的老板从未夸过我。从没有人给我送过一张生日卡，更不用说周年纪念卡了！如今，我的妻子——这真是个大大的拥抱，杰克——终于明白我

为服装店里其他人做了多少事，且是多么的受到同事和客户的尊敬，就像你说的，‘国内最佳销售同事’。”

几年前，我在休假的时候，给几个销售同事录了语音信箱留言，并给每个人都添加了一些个人的夸赞。不久前，乔·考克斯走过来对我说：“当我感到厌倦和泄气的时候，我就会听听你给我的语音留言，我保存了很多年。它让我浑身都再一次感觉舒畅。”这着实让我大吃一惊！

他走过去拨通了自己的电话让我听。“你看，我每天都从你开始，我知道我交到了一个朋友，”他说，“我自己感觉受到了赞赏。”

建立关系不一定要自上而下，也可以是横向或自下而上式的。例如，当桑德拉·纳采维奇送给我一张亲手写的生日贺卡，并以母亲的名义向耶鲁大学癌症中心(Yale Cancer Center)捐款时，我知道她费了很多心思，并花费精力了解到慈善对我的重要意义。你看，我在耶鲁的顾问委员会任职，而我母亲死于乳腺癌。桑德拉以一种私人方式和我建立起关系，这真是件非常友善的事。

将外包人员融入圈内

现在，企业将许多活动外包出去——例如，人力资源、安保、店铺维护，以及绿化。企业往往将外包人员看成团队成员之外的二级员工。这毫无意义。你需要像和你所有的同事一样与他们建立关系。我同样也会给他们送去生日贺卡和周年纪念卡。

正如我们的人力资源部经理罗宾·因布罗尼奥告诉我的那样，“从太多的小事上可以看出，你的同事的确把我们看成团队的一部分，像格里或安吉拉听说特丽萨误了火车的时候送她回家，或是雷吉娜、梅利莎和理查德团队在她生日的时候一起在贺卡签名。当帕姆·马多尼亚出了车祸，她家里收到了许多表示慰问的卡片、鲜花和电话。我从来都不、永远都不会感觉自己是个局外人——有时候，的确有些企业会让我有这种感觉。”

这种理念同样适用于地理位置不在我们店的那些人员。我们所有男装的特殊订单都需要得到一位出色的拥抱者埃弗兰·谢尔顿的认可，一位现在居住在亚特兰大，每逢品牌独家展示会（trunk shows）就会前来服装店。我们全职程序员莎拉·李住在加利福尼亚。他们时常得到拥抱，因此这是理所应当的。

要说积极正面的话语

当你建立关系时，需要谨慎地选择用词。要说“同事”，而不是“帮个忙，职员”，或甚至是“雇员”，明显地提升自己在员工和其他人眼里的地位。“雇员”和“雇主”这两个词让我听上去总是那么冷冰冰的。我们都是雇员，我也不例外。我喜欢把自己既看成是一个所有者，也看成是大家的一位同事。

我的耳朵很容易听到某些负面感觉的东西——并听到了不少——“杰克，我能对你说实话吗？”或是“说老实话，我想告诉你……”听上去，这些话好像是说你基本不太诚实，或许一贯如此。我会用“坦率”来替代：“坦率对你说，”而不是“实话对你说。”两者?天壤之别。

还有一句特别让我生气的话就是，当我说，“今天好吗？”而某人这么回答，“我很好！”当然，有可能他们的确想表达他们感觉很好。否则，很可能是吹牛而已。在谦逊的友善文化里，“我很好”一定不会四处流行。另一方面，很长一段时间我在介绍别人时，都在吹嘘他们很了不起，或作为一种恭维，诸如了不起的布鲁斯·拉格费尔特，了不起的埃伦·恩迪尼，了不起的塔菲·帕里西，了不起的贝弗利·马丁。当然这种恭维一定是真心诚意的，事实上也的确如此。例如，贝弗利就曾经告诉我说她很喜欢我这么介绍她。

我制定了一个表格，分别列出了我们认为是正面的或负面的词语。当你使用“正面的语言”和人们交谈时，你会发现人们的脸上流露出怎样的欣喜之色。

第5章　建立人情关系（3）

前五个正面积极的词语负面消极的词语

挑战或机遇问题

同事或拥抱者雇员、工人或帮个忙

标准、期望、原则或指南规则或规定

教育培训

项目和计划琐事、工作、任务

前五个正面积极的短语负面消极的短语

我需要你的帮助这不是我分内的事，或我正忙着呢

坦率地说说老实话

我感觉很好我很好

我喜欢，并且我喜欢，然而

你觉得呢？我自己做就行

如果你能够“用他们的语言说话”同样很有用——的确如此。例如，我试着用西班牙语、希腊语和意大利语向那些语种的同事至少问候“早上好”。

身体语言同样也能达到和口头语言一样的效果，所有人都应当注意他自己的身体语言。例如，双臂交叉地站着，是一种防卫的姿势，好像在对我说：“离我远点。”我避免使用这种姿势，即使是我感到冷的时候也不会。别人告诉我，我在看他们的时候眼睛不够正视，我努力改正这种问题。不知道是什么原因，我过去总是点错头——我也不知道是怎么养成这个坏习惯的——因此，如果我同意你的观点时，我会左右点头，而不是上下点头。我明明是想表达对你的赞同，却让你感觉我是在反对你。因此，我有意识地试着改掉这个毛病，并很好地得到了解决。

如果没有拥抱，他们将会怎样

对于我们大多数的同事而言，拥抱是很自然的事，因此他们能一直融洽相处，然而并非总是如此。我们经常会问："如果某位管理者或同事不去拥抱，你如何让他们这么做？"

只有两种情况他们不这么做：

（1）他们不知道如何做：如果他们不知道如何拥抱他人，但他们表示愿意学习的话，我们相当有耐心。我们通过举例子，并指出其他团队成员那些正面的以及负面的、缺乏拥抱的行为，对他们产生影响。每当看到他们给予的哪怕是个小小的拥抱，我们都会对他们表示祝贺。迟早他们心灵的窗户就会打开，他懂得并知道如何将拥抱进行下去。

（2）他们不想这么做：如果是这种情况，他们也的确坦率地这么说或一直这么做，那么他们就需要离开了。实际上，他们一般都会辞职，因为他们认为自己不能和企业的文化合拍。

由于同事都已通过了拥抱面试，这种情况在我们这里很少发生。我们知道他们渴望拥抱，然而过去的经历可能使他们缺乏一两种洞察力或技能帮助自己敞开心扉去这么做。

这就像你在完美地完成篮下单手跳投之前，需要练习一百次一样。设想一下，所有人除了你都为同事整理货物。你和大家一起做，直到有一天你独自这么做。不仅仅是为了让某人高兴，尽管这很重要，你会自然而然地这么做，因为这么做很恰当。加之——这才是最关键的——你感觉很好。某人会说："哇，感谢你的拥抱。你真的变了，你太关心我了。"

你会意识到你真正成为米切尔/理查德/马什拥抱团队的一员。

第6章　工作就是娱乐，这很有趣（1）

你常常会听到这么一句老生常谈的话——别将工作和娱乐混为一谈。这话太老套了，应该退役了。工作和玩不应该是反义词。我们把它们看成同义词。

当员工快乐，觉得工作有趣，工作效率就会提高。而且这种感情可以传染。我的一位朋友史蒂夫·安德森掌管着一家名为Total Patient Service的企业，为牙科诊所提供专业的咨询顾问，他极力倡导快乐同事的理念，并喜欢将自己的信念公开在他的网站上。最近，他说："科学家通过测量两个正在交谈的人的生理反应，包括心跳、血压、皮肤温度等，发现人们是如何迅速地受到周围情绪状态的影响。当谈话刚开始时，两个个体的生命体征都是不同的。然而，15分钟之后，两个个体的生理特点变得非常接近。"因此，你得到了，他说道——科学证据！一位同事的快乐变成另一位同事的快乐。

然而，在许多企业即使同事们在放松的时候，也会经常感觉十分的羞愧。你会看到这么一幕：一群同事正在轻声地笑着说什么事，当老板一走进来，所有人立刻板起脸，急忙回到座位上，摆出一副好像正在"工作"的样子。科林·肯尼告诉我她以前的老板是这么对她说的："工作时间不许聊天。我对你们昨晚看了什么电视不感兴趣，对莱诺（脱口秀主持人）说了什么笑话不感兴趣，对你家的狗又学了什么新花样也不感兴趣。你们到这儿是来工作的。"

在一种友善文化里，老板会跟着大家一起笑。我们希望员工将自己真实的自我带到工作中来，而不是什么矫揉造作的"商业自我"。因此，当有一天，临开店半小时前我走进理查德店的时候，我很高兴地看到同事们有说有笑，并非常惊讶地看见罗科和埃迪特一起跳上了舞。他们喜欢跳舞。我感觉自己打搅了大家，于是开始唱歌，突然周围所有人都欢呼起来，开心地笑了。如果你想在上班的时候跳舞，就

跳吧！唱歌，别犹豫，唱吧——就像奥斯卡常说他认为我的歌声令人陶醉，鼓励我去唱歌的那样。

由于我希望从企业的上层发出这样一个信号，即上班的时候也是可以玩的，我总是会重点，尤其是在面试过程中，问同事："你会玩什么？"

一次，我的同事帕米拉对我说："你知道吗，杰克，许多人说工作就是四字经（work）！"我答道："工作的确是由四个字母组成的词，不过它是这么拼的p□l□a□y。"

我总是把工作看成娱乐。当琳达说，"杰克，今天我给你安排了个计划，你能不能出来帮我挖25个洞，我要种些树和花。"喔，这就是工作！我会这么做，因为我爱琳达，但我宁愿打网球或是如果去米切尔店就更好了。

因为我们希望员工能在工作中寻找到乐趣，我们的管理者常常为了这个目标不断寻找新的方法。一次，在扑克迷托德·米切尔的带领下，我们邀请同事们到店里打一晚上的德州扑克，这是一种最热门的扑克游戏。那晚玩得真痛快，最终是吉尔·奥尔森赢了，而他此前根本没玩过这个游戏。许多新面孔都参加了，这场活动向他们传递了一个重要的信息。一方面，它表明所有人都在一个平等公平的竞争环境中一起玩，而且我们通过时尚的方式拥抱我们所有的拥抱者。最重要的是，它表明我们大家喜欢在一起玩。

当我们第一次和理查德店合并的时候，我们雇了一辆巴士去康涅狄格州快活林假日赌场（Foxwoods Resort and Casino），来回的路上我们都一直在玩牌，当我们到赌场的时候，我们不但吃了饭也赌过了。大家彼此联络感情、相互拥抱，欢声笑语洒满一路。其中一些人还赢了点钱。

我甚至听说有些人和我们一起欢呼叫喊，只不过他们用我们发的25美元的赌券，换了一顿美味的意大利餐，加深了彼此之间的了解，而且获得了巨大的乐趣！

请不要误解：我们一点都不想距离国际戒赌组织（Gamblers Anonymous）只有一步之遥。我们玩的方式不计其数。一天，一群销售和采购人员和另一些人，以及一些杰尼亚（Ermenegildo Zegna）的高级管理人员一同参观了他们在纽约的展示厅的春季新款服装。事后，包括杰尼亚的人在内的所有人都去打保龄球。杰尼亚为我们提供了彩色T恤，而我们订了10条球道。所有人都学会了不少，并玩得很高兴。比尔喜欢说："保龄球是种了不起的均衡器。"那天它的确如此。而又一天晚上，克里斯·米切尔邀请所有米切尔的同事出去，继续将保龄球的精神发扬光大的时候，引来大家欢乐的大叫！

我喜欢玩填词和字母游戏，我也经常要求其他人参加。这个游戏基本的理念就是想出积极正面的词汇。我们会开个会，而我说："大家想想以P打头的正面的词汇。"于是，人们自己告奋勇地说：利润、赞扬、自豪。当然，我最喜欢的是另外三个P打头的词：正面、热情、和个性化。我们把这些词记下来——有时候是几十个——并写进我写给所有人的CEO来信中。我还会问更多与某个字母有关的词汇，继续向前想另一个。

我把它称作"正面词汇的力量"。

这个游戏的精彩之处在于使用正面词汇所带来的令人极其兴奋的效果。正面的词汇会印刻在人们的潜意识当中，当他们和其他人交谈的时候，就会不知不觉地使用这些词汇。

每个星期六的上午，我的侄儿斯科特·米切尔都会主持理查德的女性同事晨会，几乎每一次他都会提出一些构想出来的问题，作为开场白，诸如"你会用哪个词来形容自己？"或"如果你的姨妈去世后，留给你一笔比比尔·盖茨的财富还多的遗产，你会怎么用这笔钱？"

然后，他让员工一个接一个回答。这种交流方式非常有趣，你会对同事们有意想不到的了解。对于钱的问题，令人高兴的是，大多数员工表示他们将会把大部分的钱捐献出来，用于全社会的改善。这个游戏最精彩之处就是它暂时将"业务"从会议中分离出来，而在拥抱者

当中注入了一种友善的、温暖的氛围，在这种氛围中大家相互交流与分享、促进个性化的人际关系。

第6章　工作就是娱乐，这很有趣（2）

跟着开心先生

在我们服装店，我的儿子鲍勃·米切尔被大家公认为开心先生，因为他总是在“宣扬”开心的重要性。但凡开会发言，他必定谈及这个观念。任何讨论会，不管是开始、中间还是结尾，他都会强调这一信息的跟进“让我们开开心心地做”。

讨论会越是紧急或严肃，越是有必要提醒人们开心。因此，为了给销售人员打气鼓劲，他可能会以一句话作为结束语，“让我们今天给二十个客户打电话，”并紧接着缓和了一下气氛，说：“让我们开开心心地做。”

为了让大家清楚无误地理解这句话，他在说这句话的时候喜欢跳上跳下。

当语音信箱刚开始启用的时候，我的儿子拉赛尔就开始在他的对外留言中个性化地加上日期和他的位置。我也如法炮制，每天对自己的留言进行更新，我要去哪家店，或我什么时候出去，什么时候回来等。我还多走了一步，总会给我的留言添加一点激情和活力，甚至会来点这样的话，“过来，到廷巴克图（Timbuktu，位于非洲马里）来见我。”当我收听同事给我的留言时，常常听见后面有咯咯乐的声音。我想象着他们会说：“多么有趣而不同寻常的留言啊！”

你也可以通过有趣的挑战为事情增添趣味。不久前，特里什和克莱尔决定开始减掉冬天贮存下来的赘肉。他们想开开心心地减肥。于是，他们宣布了一项称重活动。所有人都凑上一点钱，在一个月内，看谁体重减轻的比例最高，谁将赢得这笔钱——希望最终得主别拿这笔钱出去吃一顿六道菜的大餐。

我喜欢曼科公司（Manco）总裁杰克·卡尔的故事，曼科是汉高集团（Henkel Group）旗下的一家生产布基胶带的企业。每天他都会进行一项挑战，如果销售人员完成了销售目标，他就会从企业在俄亥俄

州的总部外面的野鸭湖的一头游到另一头——而且是在一个大冷天里。如果销售人员没有完成目标，则由他们跳入水中。头一年是杰克游的，他二话没说，一点儿都没含糊。他很开心，大家都很开心。

别犹豫！

工作就是娱乐。

今天就开始！

开开心心！

第7章　并非所有人都想要兰花

有时候，拥抱会产生事与愿违的后果，即使是绝对出于善意的拥抱也有可能。而当一个拥抱走形、变了味，反而会变成一记耳光，起到和我们初衷恰恰相反的效果。

当你对你想拥抱的人了解得还不够时，一般不要轻易为之。我的一个朋友曾告诉过我有关一位老板给一位同事送了一瓶香槟的故事。听上去像是非常贴心的一个礼物——而且还是顶级品牌的香槟——然而，那位同事却是刚刚戒掉酒瘾。这种事纯属偶然。当然，接受者可能会大方地接受这个礼物，然而这种拥抱和两张美国偶像的票可没法比。

毕竟，这正如我曾经和帕米拉开玩笑时说的，如果我带她出去吃牛排，这个拥抱如何（而她实际上是个素食者）？或是，我的一个非常要好的朋友，他保持着“洁食”的传统，当你为他准备了虾或猪肉的时候，你认为他会怎么想?

不是说这些事情本身是错误的，因为它们的意图是好的，是想表达拥抱，然而它们的确暴露了给予者没有真正“了解”对方的事实。

大多数的时候，由于接受者担心被视为无礼，几乎都不说什么，所以你不知道某个拥抱是否达到了效果。我敢说那个送香槟的老板至今都不知道他的同事是个禁酒主义者。

然而，如果你的企业文化鼓励人们坦率地交流，那么同事可能会通过直接或间接的方式让你知道你的拥抱是否离谱。我也希望他们会礼貌而微笑地告诉你，而不会心生怒气。

在最近的一个节日里就发生了一个很好的例子，这是一年当中我们喜欢给最要好的朋友和客户送花儿的时节。过去我们常常在送圣诞红的时候附上比尔或我写的一封信。事实上，我们把这些花称作弥天大谎，因为它们其实是树。作为友善的拥抱，我们收到了感谢卡，然

而，后来我们更加仔细地倾听一些人的想法，他们坦言圣诞红象征着耶稣基督。

下一年，我们把花换成了仙客来，后来又换成了兰花，之后一直保持了下来。大多数人都给予我们正面的反馈。然而，有一些人更喜欢我们不要在节日里他们不在家的时候送花，或是将花直接送到医院或另一处“家”会更好。而阿特告诉我们：“我和我妻子都不喜欢兰花。”

于是，我问道：“你喜欢什么呢？”

他说：“乳酪蛋糕、泡菜，还有黑莓酱。”

后来，我就送给他乳酪蛋糕、泡菜和黑莓酱。就是这么简单。如今，他和他的妻子高兴极了。

要因人而异，喜欢玫瑰的送玫瑰，喜欢泡菜的送泡菜，我们历来重视对反馈的鼓励。我们非常注意留心那些软弱无力或空虚的感谢。如果你给一位珍贵的同事送了一份有意义的礼物，而所收到的不过是一句软绵绵的感谢话，甚是没有任何的反馈，这其实是表明你的拥抱行动落空了。

积极地查明原因。询问。最好能面对面地沟通。然后，承认自己的失误并改正，并且给予他人另一个拥抱作为结束——比如泡菜之类，如果他们喜欢看百老汇的演出的话，再送些歌舞剧的票。

第8章　既然你已建立关系，维持关系（1）

当你按照我前述的方式和某人建立关系时，是一种多么美妙而温暖的感觉。但你必须将这个关系保持下去，否则它将很快失去原有的魅力。这意味着你必须维持关系。

维持关系是我从我的朋友，一位拔尖的家族企业顾问大卫·博克那里学到的，并在我们家族企业中进行练习。大卫和我们家族三代人一起同事有25年之久，如今是第四代。我们第一次使用这项技巧是在家族理事会上，所有的米切尔和他们的配偶以及合作伙伴都在场。无一例外，我们每次的理事会都以这项练习作为开头，我发现对其他会议，以及日常的、一时的相遇，诸如当你在电梯里或饮水机边上突然遇到某人时，也有所帮助。

来看看它是如何运作的。假设你正在开会。议程上的第一项是“维持关系”。在你开始谈论业务主题之前，根据剩余时间的多少，以及你同与会者上次见面时间的长短，让会议室在座的每一位与会者有一到五分钟的时间，和大家一起谈谈他个人的想法。如果是我主持会议，通常我会第一个说，围着桌子，问道：“你怎么样？近来如何？”

事实上，正如我的文学经纪人玛格丽特·麦克布赖德谈到维持关系时所指出的，“一些人在第一次和别人分享时会有些尴尬。让别人先来，这样他们可以有所准备。当所有人都能开诚布公地参与时，关系就建立起来了——有时候会持续一辈子！”

一开始，你应该强调，如果他们既谈些业务上的事，又谈些个人的事，会很不错，但谈什么内容完全取决于他们。

从根本上说，这就是一件关于“告诉我，自从上次咱们见面后你做了些什么，过得怎么样”的事。即使我们昨天刚见过面。

回答可以是包罗万象的。你可能会听说凯西·科扎克的女儿要上大学了。大卫买了套房子。玛里琳看了一本很不错的小说。罗伯特得知他的第一个孩子将是个女儿。弗兰克丢了29镑。

有时候，为了让员工维持关系，斯科特·米切尔会问略带点离奇色彩的问题。我最喜欢的一个问题就是：“你有什么事谁都不知道的？”在一次会议上，贝弗利吐露出，不知为何，她特别喜欢黑灯瞎火地洗碗碟。这让我们所有的人哈哈大笑，并思考起来。

当你在做这项练习的时候，重要的是不要瞎打听——当弗兰克提及他减肥的事，你不要追问他现在有多重。员工愿意说什么就说什么，然后到此为止。事实上，你打听得越少，那些沉默寡言且内向的人们反而会不加拘束地谈得更多。

你也应该允许员工跳过去。当他们在安排会议时，许多企业预先发出通知强调“所有员工都要准备发言”。这种方式是绝对错误的。这会让每一个人感觉很紧张或难堪。即使你是高层管理人员，你也要允许大家可以不发言。有些人害羞，有些人那天可能心情不好，有些人可能心不在焉。这都可以理解。你一定要解释清楚，不参与发言不会受到责怪，也不会在你的档案里被记上危险信号旗（许多企业的确是这么做的）。

毕竟，对于一些员工而言，让他们在一个开放且拥抱式的环境中感到舒服是需要花点儿时间的；而另一些员工，暴风骤雨般一股脑告诉你他们周末发生的事——严重超过了你想要的信息量。因此，你需要规定一个时间范围。

这项练习的关键在于让你的人情关系永久地保持下去。我们相信这项练习让所有人回到了原先的共同点。关键是让大家理解，友善的文化和你全部生活息息相关，不仅是职业生涯，还包括你的整个生命历程。维持关系是一种提醒，表示我们关心你，而你最终也会关心我们。

事实上，一旦人与人之间的关系真正建立起来后，人们在恢复关系时，会更加畅所欲言。在最近的一次会议上，赛莉谈到她女儿的近况。她在高中深受感情和药物滥用的困扰，并在上寄宿学校前去戒毒所治疗了一个月。会议快结束时，我们正在讨论周年纪念日期，赛莉

说：“好吧，我要告诉大家今天是我戒瘾两周年纪念日。”所有人都向她表示祝贺，她说自己内心深处感到很温暖。

即使是沃伦·巴菲特(Warren Buffett)也迷上了这项练习，在股东大会上经常使用。尽管我从未参加过巴菲特的野餐会，我相信他和他的知己站在那，随意地畅谈并回答问题——他们在维持和广大股东之间的关系。

通过维持关系、倾听以及存贮某人的信息，你就可以发现对同事的工作有帮助的事情。我记得有一次，我和女装部的经理助理贝弗利·马丁一起面试过一位年轻的女士，不用说她非常腼腆。后来在她被录用数月后，我在一次维持关系活动时说起她的腼腆，她回答道：“不，杰克，我只是有些含蓄。”

当我们在当年晚些时候给她做评估的时候，我让她说一件她不含蓄的事。她说，当自己在教堂大声诵唱福音歌的时候，她一点都不害羞。

很快又过去了几个月，她的销售业绩很差。回想她曾经提到的事情，贝弗利和我提醒她在评估时所说的话，并鼓励她要有信心向前进，一定要站起来，像在教堂里那样大声地唱出来。

第8章　既然你已建立关系，维持关系（2）

好家伙，她从未放过那么大音量！贝弗利用一种细心和感同身受的方式辅导她，并引导她获取成功。

维持关系是人与人之间的一种沟通方式。尽管大卫·博克的维持关系练习一开始主要是以团队的方式练习的，也可以是一对一的。维持关系至少可以通过以下四种方式进行沟通，我将这些方式按照热情的程度排列如下：

（1）面对面，无论是一对一的方式还是团队会议的方式。

（2）电话或视频会议。

（3）便签或信件。

（4）电子邮件。

我们的建议：全都用上！

我们认为面对面相遇时，至少第一分钟和最后一分钟应该通过人性化的方式维持关系。电子邮件或信件的开头和结尾也应如此。当电子邮件或信上写着，“亲爱的米歇尔，服装店的生意怎么样？”或“亲爱的莎拉，你女儿的大一生活过得如何？”或“希望很快能见到你，和你谈得很愉快，替我向林恩问好。”这种柔和的信息让接受者感觉很舒服。这些是你正视他们的眼睛时会说的话。

我还会在信件或电子邮件中以“你”作为开头。例如，我在最近的一封电子邮件中这样写道，“你一整天都在我的脑海中……”有好多次，如果我写完电子邮件，发现自己写得没什么人情味的话，会重新修改，把第一句话改成一种听上去是我在同某人说话的感觉。

当然，除了信件开头和结尾的寒暄，你需要谈业务上的事。然而，富有人情味的开场和收尾强调的是有关关系的业务。开头的“亲爱的”和结尾处的“希望很快能见到你”——这些都是拥抱，人们将不胜感激。我还喜欢杰克·韦尔奇的一个主意，即所有的书信尽量安排在一页

纸或甚至是便签上——以便日后装裱。比尔和我都有一张装裱好的杰克写的便信。

那么，现在就从容地漫步到大堂，试着维持关系。看看托德·邦纳的女儿纳斯塔（NASTAR）式滑雪学得怎么样了，或凯瑟琳·米切尔的小提琴课上得如何。问问德里克他的妻子化疗做得怎么样。托德的儿子游泳课进行得怎样，或是斯坦利人工膝关节适应不适应，什么时候能重新开始帆船运动。

当然，日常生活中有太多的人和家族以及朋友做着类似的事。我相信企业中也有许多例子。我非常希望我的话能给你一两处新的思路。一旦你真正掌握了维持关系的诀窍，你就会明白，哇，这个事情有多棒，不但将它永久地列入会议议程中，还将它变成你日常生活的一部分。

通过人情化的方式对他人表示关心本身就是奖赏。

拥抱学习指南第一条:友善

创建一种友善的文化：为了让同事感受到高兴和激励，你需要通过某种战略创建一种文化，在这种文化中，不但拥有一种“悦人者”的心态，人们之间建立了积极正面且个性化的人际关系，企业上上下下都保持着谦逊。

聘用友善的员工：聘用那些有能力和有信心的，积极正面的，热爱倾听、学习和成长，正直诚实的员工——特别是那些友善的员工。你如何鉴别呢？当你在跨国或环球飞行的途中，你喜欢坐在这些人旁边吗?

成为一生的伴侣：忘掉试用期，创建一个乐观向上的环境，让新同事感觉到受欢迎，对你的文化觉得很舒服。当他们开始上路时送些花儿，甚至可以在头六个月给他们发一点意外的现金奖励。

了解他们的姓名和爱好：如果做不到前250位的话，管理者应该了解排在前100到150位的同事的姓名和爱好：你所汇报的人，向你汇报的人，那些在你实现目标的过程中对你产生过影响的同事。

建立关系：你可以通过不计其数的小技巧，根据同事的品位和喜好，真心诚意且始终如一地拥抱他们。微笑着说声谢谢，偶尔为他们的洗车买单。

开心地玩：工作和娱乐是可以混为一谈，联系在一起的，因此，鼓励你的同事开心地笑，做开心的事。玩正面词汇游戏或扑克。在办公室玩游戏。

改正事与愿违的拥抱：并非所有的拥抱都起作用——送一瓶酒给一位刚刚戒掉酒瘾的同事，或送糖给一位患有糖尿病的同事就像一记耳光，因此，需要非常留心给出拥抱后的迹象，是否事与愿违。微笑着改正错误的拥抱，除了给予一个新的拥抱之外，还额外添加一个补偿。

维持关系：在会议开始前或其他相遇的场合中，询问同事的近况，并鼓励他们建立更加私人化的关系，加强人与人之间的感情联络。让这个过程虽短小但甜蜜。

第9章　没问题

我记得我儿子安德鲁在新西兰跳伞的时候，感谢上帝，他背上装有降落伞——保证到时会打开的降落伞。当我带着孙子去海滩时，我相信当班的救生员能高度警觉，一旦出现情况能迅速地帮助我。其中的原因很容易理解。在以上两种情况中，我谈到的是救助人的生命，而这些人对我是非常重要的人。

信任在我们生活中的各个方面举足轻重，在企业界更是如此。没有哪家企业能够在缺乏信任的情况下长期兴旺地发展。

如果你仔细想想，其实信任和诚实是可以互换使用的。信任是我们为自己、同事、供应商和朋友所做的一切事情的基础。我们把人与人之间的信任看成是连续的过程：我们信任我们的同事，同事信任我们；我们信任我们的客户，客户也信任我们。在我们的拥抱文化和以友善为宗旨所创建的环境中，信任水到渠成地孕育出来了。

如果必须让我选择，我会说信任是世界上最重要的原则。如果没有信任，我们真的会一无所有。根据对运动队的研究表明，只有队员完全信任教练，这样的团队才会是最成功的，我们认为信任在商业领域也具有同样的重要性。

如今，信任是个热门话题，部分原因是因为现代世界现存的所有技术都具有入侵性。雇员们感到前所未有的压力和猜疑，因为他们听说主管们有时会监听雇员和客户的电话，审核雇员的私人电子邮件，甚至截获雇员们在电脑上的任何操作。

由于信任的关系是脆弱的，因此这些事情的意义重大。失去远比创造更容易。要想摧毁通过成千上万个事实所建立的信任，一个谎言就够了。正如沃伦·巴菲特所说的，“信任好比我们呼吸的空气。当信任存在时，没有人会注意，但当信任不在了，所有人都会注意到。”

那么，我们应该怎么做才能让人们感到受信任呢?

这才真正谈到了问题的关键，你如何教育他人一直说实话？回答是积极地倡导诚实。对我来说，最基本且最重要的方法是诚实地生活，因为只有诚实地生活才能成为他人的榜样。

我并不是说自己是个圣人。我也会犯错。因此，我认为不要对每个人都会犯下的无心错误进行惩罚，这一点很重要。一种害怕犯错的文化氛围会导致诡计和花招。

在我们的拥抱文化中，当某人“失败”了——我们倾向认为他表现得比我们希望的更差的时候——我们真诚地对这些“错误”笑脸相待。如果你犯了错，并能够走到老板或团队成员面前说：“我犯了个错，打算这样来补救。”好的，提供一个促进坦诚相待的环境氛围是给拥抱者的拥抱。

在《拥抱你的客户》一书中，我用一整节谈论“我喜欢‘错误’”。许多读者在给我的电子邮件中说，读到这样一种承认错误（甚至有时候真的会为错误而庆祝）的环境氛围令他们耳目一新，因为这样你可以从错误中学习，并继续前进。

在一个信任的环境中，当某人犯了错，其他同事使他注意到这个错误，这是一种帮助，而不是奚落。我们明白，诚实的反馈是为了帮助这个人成长，并希望避免将来造成误解或继续犯类似的错误。

保持个人的言行一致非常重要，这和信任密切相关。不一致的言行会很快丧失信任。如果你说一套而做一套，就是自我矛盾。你就变成了两个人。别人如何知道应该相信哪个你？

每周都会发生一些事，让我意识到，走进服装店，我们信任包括新员工在内的所有人，或许是由于先前工作过的环境让他们习惯于不说实话，靠说假话来获取成功的人。我们对此的看法是，信任的确意味着没问题。换言之，信任意味着没有隐藏的日程，没有半真半假，没有隐瞒掩盖。我们永远没有理由不坦率真诚。

很久之前，琳达和我在抚养四个儿子时学到了一个简单的方法，就是他们不必对我们事事相告——如果他们不告诉你所有事情可能最

好——那么当他们真的告诉你什么事情的时候，最好是道出事实。我们至今还保留这一习惯。

正如比尔的一句口头禅，“记住事实简单多了”。

举个简单的例子，如果实际上我是在看报告或练习击球，我不会指示我的秘书或助理在别人打来电话的时候，告诉别人我在开会。说谎，即使是最微不足道的善意谎言，也不是给他人的拥抱。如果你在开会，没问题，那就说你在开会。但是如果你不在开会，就如实说你在做什么，不要编造。如果在小事情上同事都不信任你，在大事上也必定不会信任你。你在法庭总能看到的一幕，反对方律师证实，你在不喜欢吃蛋糕一事上撒了谎——他会事先录下你在午餐吃蛋糕的情景，然后告诉陪审团：“瞧，你们怎么能相信这家伙说的事？”

如果没有问题，那么同事需要以某种方式被领导者拥抱，即同事的脑海中对细节不存在任何疑问。?纳一下，就是理解上司的意思。因此，如果我要求某位员工在周二之前交出一套服装，就表示客户真的在周二之前需要拿到。那么周二早晨必须改好服装，当天下午由快递员送到。

没问题意味着当我对你说，只要你达到某个绩效水平就能拿奖金时，你就会按时拿到，还会附带着我的微笑和感谢。没问题意味着企业的所有者遵守所有政府规定，在其税务、补偿和聘用方面没有欺诈行为。

简言之，没问题意味着你总是说实话。总是，总是，总是如此。

第10章　要期望和标准，不要规章制度

我知道许多，甚至大多数的企业一直有一本厚厚的员工手册，上面写满了各式各样的规定——什么时候上班、什么时候下班，你多久休一次假，对说粗话的规定，损坏布告牌怎么惩罚。规定这，规定那，什么都规定，多如牛毛，甚至连写这些规定的人都不清楚到底有多少。差不多每隔一年他们会对手册作出修改，只会增加更多的规定，却很少根据社会的变化，放弃或更新其中一项。因此，企业充斥着令人目不暇接的规定，而没有人能记住它们，包括编写规定的管理者。

在这个方面，企业和政府一样糟糕。当我阅读一些古老的本地法或州法时，总会感受到这一点，这些法律在常识方面从未进行过更新。比如，南卡罗来州有部长达200年之久的古老法律，限制玩纸牌和骰子游戏——甚至在你自己家里。因此，我猜想警察能随时闯入你家，把你和孩子们拖到牲畜栏里去，就因为玩了大富豪或摸牌游戏！

当你的规定成堆的时候，我们相信人们会感到极其不安。人们仿佛又回到了学校——或者，更糟糕，到了监狱。结果当然是让他们感到不被信任。我们的一个销售同事告诉了我们她在之前的一家企业的经历。一次，她头天晚上扭伤了背，但还是去上班了。尽管感觉很不舒服，但她不想耽误上班。为了减轻一点痛苦，她坐在了客户的中间。她的主管看见后大发雷霆，咆哮着对她说："现在就给我站起来。你不能坐，因为坐着会树立一个坏榜样。这是规定。"

你知道有一句古老的谚语叫做"规矩是用来打破的"。是的，我们发现，人们依靠规定来测试他人的诚实正直。换言之，就是"我不信任你"。因此，为了表示我们信任自己的员工，最重要的一种方式就是，不要制定那么多条条框框的规定，法律规定的除外。

现在，当我们说我们没有其他规定的时候，并不意味着我们完全是无政府状态——可能有点乱中有序，但绝不是无政府状态。没有哪

家企业能在无政府状态下取得成功。员工不能随心所欲，想什么时候来就来，想什么时候走就走，不能无限制地报销，不能穿着比基尼来上班。

你看，我们的拥抱文化是以价值和原则为基础，而不是规章和制度。

因此，我们如何制定这些规范呢？回答是，我们要期望，而非规定。如果你的企业的员工是一群信得过的人，树立榜样、提出期望比制定条条框框的规定要好得多。

规定和期望的区别是什么？对我来说，规定是不能变通的。如果规定午餐时间是中午12点到下午 1 点，你如果错过吃饭的点，可能就得一直挨饿。所以规定是死的。对我而言，它们都是冷冰冰、不近人情的。

另一方面，期望是温暖的，它们具有弹性，可以在必要的时候作相应的变化。要认清，我们期望你能够不辜负我们的期望，你可以按照计划上下班，而无须靠一个时钟来证明你的诚实。期望是相互之间达成的——不同的人对期望的达成有不同的方式。没有哪两个人在才华、优势、动机或人格上是完全相同的——每个人都有各自的怪癖或劣势——因此，为什么每一个人都要遵守严格的规定呢？期望是有弹性的，可以根据每个人进行调整，并根据他（或她）的优势进行制定。

那么，我们的期望有哪些呢？

对我而言，有七条关键的期望非常重要：

（1）积极正面、充满激情以及针对个人。

（2）努力工作，尽情玩耍——也要聪明地工作。

（3）理解团队的力量。这意味着要相互信任和尊重。开心和成功意味着我们，不是我。记得有一句古老的谚语，“在团队中没有‘我’”。

（4）着装得体（对我们服装业特别适用）。

（5）没问题。

（6）总是，一直坦诚相待，说实话！

（7）拥抱他人，拥抱你的客户！

我们也喜欢用标准这个词来代替规定。一般来说，我们制定很高的标准，并期望人人能全力以赴达到这些标准。在史泰博高中（Staples High School）读十年级的时候，我的公民教育老师在我的毕业纪念册中写道，“发挥你的潜能”，而这句话深深地印在我的心里，从未忘怀，我经常思考这句话，这就是我们对员工的希望：发挥员工的最大潜能。

这就是为什么努力、勤奋工作和教育在我们这里备受重视的原因。我们希望员工能不断提高自身的水平，尤其是在他们天生擅长的方面。我们意识到，如果每个人都适当地提高自身水平，他（或她）就能事先达到自己的私人和职业的目标，并懂得享受——热爱——自己的职业生涯的历程、过程和打拼。

因此，我们在期望中制定了明确的标准或目标。例如，我们期望我们的销售人员在到企业的第一年取得100万美元的销售额。但是如果他们的销售额达到９０万美元，我们不会因为他没有完成任务而惩罚他。我们希望裁缝们效率高而手法准——但我们不希望裁缝做出一条高出脚踝六英寸的裤子——并以团队的方式相互配合。当然，我们希望每个销售人员在销售中互相支持、分享各自的技能以及与其他拥抱者建立私人关系的“秘诀”，并保存所有人的资料，在兼顾保密权和隐私权的基础上公开坦诚地使用。

因此，我们为同事设定期望，而把条条框框的规定留给监狱看守。

第11章　一个新的世界，“当然”哲学（1）

不久前，我去了趟华盛顿，一名埃塞俄比亚的计程车司机接的我。当我们经过一群要求在美国首都行驶游行权利的抗议者的时候，司机告诉我说：“如果是在埃塞俄比亚，抗议者不是被枪毙就是要进监狱——就像我一样。事实上，我还要为美国的民主制度欢呼，因为这样的民主制度鼓励自由言论和个体思想。”

这些即兴的交流使我再次意识到，生活在一个人人享有言论自由和解放的国家是多么幸福。

一天，当我和帕特里夏在理查德交谈时，计程车司机的故事又浮现在我的脑海中。帕特里夏说，当她从一家大型零售连锁店离开，加入我们企业的时候，觉得自己来到了一个更加民主的国家。我追问究竟，帕特里夏说，虽然其他服装店的文化从一开始就让她窒息，但到后来自己也变得不情愿地慢慢适应。她还以为所有的零售店都是这样的。

刚开始到店里上班时，她说：“从第一天起，我就被这里积极正面的企业文化所深深打动了。”她意识到自己可以自由地表达想法，不用害怕受到任何惩罚。而在她工作的上一家企业，同事们都不愿意大声说出或提出自己的想法，只有少部分人会这么做。

帕特里夏说：“在这里，我学会了做我自己——这一过程就好比脱蛹化蝶。现在我能在企业到处自由地飞翔了！”

我很高兴，我们所有员工都拥抱民主，而且同舟共济，共同翱翔。

帕特里夏的故事告诉我们，在之前的那家和我们同行的大企业里，她逐渐习惯了“那个国家”和那里的文化。她以为所有国家的零售业和所在企业都一样。她乐观向上，富有成效。这家企业相当不错。客户购买商品，她有份体面的收入——她并不知道要问问谁，是否还有另一种工作方式？直到有一天，几个之前离职的同事告诉她：“我们

现在在一家位于格林威治名叫理查德的服装店工作。你不会相信，理查德相当、相当得不同，就像走进了新世界一样。”

现在我们明白，拥抱文化并非人人适用。有些人实际上喜欢一种专政制度，因为在专政制度下，人们不必作任何决定或发表任何意见，而是怎么说就怎么做，听从命令就够了。他们就是按照这种方式培养起来的。但是我们认为大多数人还是希望展翅高飞，向往新世界，因为这意味着被信任和保持本色。正如朱迪·布鲁克斯和乔·德罗莎所说：“我可以保持本色地成长。”

我们从经验中得出，成功打造一个真正的新世界环境需要以下三个重要的条件：

1□自由和责任并存

显而易见，自由是个涵盖广泛、包罗万象的词汇，它是新世界环境的基础。但是自由不等于放任自流。

海迪·威廉斯生动地诠释了这一点。她在我们企业干了将近15年，工作非常出色。有一段时间，她除了自己生病，家人也出现了健康方面的问题，这意味着她有相当长一段时间不能来服装店上班。由于我们关心海迪，她是米切尔的一位干劲冲天而且富有成效的销售同事，因此这对她个人和我们都造成很大影响。她非常感激我们在那段时间给予她的支持——不止是我们家族的人，还有她的同事都在这个紧要关头站出来，顶替她的工作，使客户了解海迪的进展情况，保持他们对企业的忠诚度，并让他们感到满意——拥抱她，并使她有自由的时间来应对自己的挑战。

同时，海迪在处理这些挑战时所采取的负责任的态度，在这方面企业没人能比得上她。有时候，她在家里工作，为信件签字、为其他同事安排约会。她定期给在米切尔负责管理女装业务的托德·米切尔打电话。当她身体有所好转，有些力气时，就回到企业上班，一开始几个小时，最后变成全天。如今，我们高兴地欢迎她回来，又能全职地和我们一起工作。

我记得托马斯·杰弗逊曾经说过这样一句话，“自由的背后是责任。”当然我不是杰弗逊，而我要说的是，自由和责任的基础是信任。托马斯·杰弗逊一定会和我一样为海迪感到自豪！

关键的一点是，海迪理解人不能滥用自由，人们通过责任赢得自由，并最终赢得信任。

你必须在小事上信任他人，这一点很重要，因为小事会发展成大事。例如，许多企业都有些愚蠢的规定，诸如同事必须敲入密码才能用企业的复印机。我们不那么做。这样的规定传递了一个信息，就是企业不信任同事，而且这种规定令人反感。这会让同事认为自己不是企业的资产，而是支出。在飞机上、在超市里、在经纪人事务所，我同许多人交谈过，他们都感到，自己不是为企业带来利润的资产，而只是一个数字和一项支出。

2□不应该强迫任何人

说到底，你的确只做你想做的事。当你被强迫去做某事的时候，除了只是机械地执行之外你什么都不会做。长此以往，这样的方式?我们的文化背道而驰。相反，我们向员工解释事情的价值，诸如为什么我们认为客户的满意电话是如此重要，为什么对裁缝店里的一切事务进行复查是如此重要，以及为什么参加企业的野餐会是如此重要且有趣。我们不愿强迫人，我们更愿意讨论为何某人可以做某项特定的任务或参加某个特定的活动，而且在很多时候，所有人都能得到一个可以接受的合理理由。

我听说在其他文化中，有时人们被迫去参加会议、研讨会或社交聚会和活动，喝着鸡尾酒和不认识的人攀谈，因为“这么做有助于推动企业的销售量”。当然，这意味着在大多数情况下，金钱在人们的生活或感情上占支配地位。

这是个经典的例子，当你被迫去开会、完成项目，或是在飞往巴林的途中，与此同时，你的妻子、孩子或孙子却在庆祝生日、毕业，

或是为一场大型曲棍球比赛欢呼——而你却不得不错过。你知道，这种事情经常发生！

你不但讨厌让你无法脱身的任务、项目或活动，你还会因为你没有参与决策过程，而经常反对这些事情的目的。你的参与和付出被认为是理所应当的事。从来没有人告诉你是如何的珍贵，为什么是你来参与，而不是其他人来做这项重要的工作。因此，你是身在曹营，心在汉。

第11章　一个新的世界，“当然”哲学（2）

世界级的拥抱专家乔治·康甘尼斯是ＦＴＤ集团有限企业的国内销售经理，他告诉我，有一次在一位员工的儿子过五岁生日时，不得不派他去出差。“我很后悔，以后再也不这么做了！”乔治感叹道，“把员工从重要的家庭活动中拉走着实让我不舒服。”我们企业也是这样。

这就是为什么说建立个性化的关系是如此重要的原因。如果同事有迫切的原因要请假，而他们和自己的经理没有建立私人关系，会经常被迫说谎，或至少不完全吐露实情，为了请假，而说自己生病或自己的仓鼠要生仔这样的谎话。

难道你真的希望员工工作关系紧张，没有私人关系，没有个人生活吗？那还谈什么忠诚度的建立！

当需要做某件事的时候，不同的表达方式会产生不同的效果，应该说，“请你，”而不是粗鲁地说，“去做。”这两个结果肯定不一样。

让员工做事的最好方法，就是让他们做适合的事。多琳·纽金特喜欢谈起发生在一年的圣诞节的故事，当时我们的服装店的门槛都快被客户挤破了，客户服务的人手不足。因为纽金特为人机灵且细心，拉斯·米切尔问她能否下来帮个忙。但是纽金特自从里根时代以来就没再登记过收银，包装过礼品。

然而，当纽金特下来后，拉斯立刻对她的雪中送炭表示感谢，并把她安排在礼品包装柜台。同时，纽金特也深深地为拉斯的行为所感动，看着他登记收银、包装礼品，和其他所有人一起顺利度过圣诞节的疯狂的一波。

最后，纽金特喜欢上伸出援手帮助他人。拉斯甚至教给她秘诀，解决了她一直以来最为困扰的难题：如何折叠、装盒，以及包装冬日大衣。

从那天起，她意识到为他人工作和作为团队一分子与他人工作之间的差别。这整个经历使她更加深刻地了解业务的运作，帮助她和可

能没有机会一起工作的同事建立关系。这所有的一切都不是通过强迫，而是通过要求得来的。

3□回答是“当然”

不久前，我面试了一位到马什应聘、来自另一个零售企业的同行。此次是她的第二轮面试，第一轮是由鲍勃和我的侄儿克里斯·米切尔主持的，她说，“你们得停停了，你们不了解。你们所有人都很快乐。听起来每个人都想工作，你们有一种‘是文化’。之前大多数与我一起共事的人都不想工作，他们有一种‘否文化’，每次我提出一个新主意，他们都说不行。”

我们认为说是会令人更开心，我们就这么做。一直都如此。

在前任雇主那里，赛莉和与她同部门的一位同事成了亲密朋友。令人伤心的是，赛莉的那位朋友的父亲去世了，她请求周五下午早一点下班，去参加 4 点的葬礼。她也安排好了工作。而她的主管更担心的是“替代工作”，而非她个人的损失，因此没有批准。她和她的朋友都感到伤心欲绝。因为她从来没有要求休过一天假，或请过一天病假。毫无意外，一个月以内，她们双双转到别的部门去了。如果那位主管能够表现得更富有同情心的话，她们可能还在那个部门工作。

我听说过这么一件事，一群同事被召集在一起和团队的新领导开会。新领导满腹疑惑，不知道团队为什么不能按时完成任务，并询问如何采取行动激发大家的士气。一个员工提出，在会议室放个塞满百事可乐的冰箱会很不错。几个小时以后，一个小型冰箱买来了，装满了百事可乐和矿泉水。看上去冰凉的苏打水似乎没什么大不了，但是却告诉了所有人这样的信息，这位新领导在倾听大家的意见，关心这件事情，此举振奋了人心。不久，该团队又能按时完成任务。这就是一种“是文化”。

当我和其他人谈起我们的拥抱哲学时，照例会解释一下我们的“当然文化”是怎样的。当然我们会帮助有需要的人。当然我们会去医院探视住院的同事。当然我们会有节日聚会。当然我们会为员工提供免费

咖啡、茶和苏打水。当然我们会有生日蛋糕，会庆祝周年纪念日。当然，当然，当然！

同事们爱听当然。

我们说当然的时候感觉很棒。

当然我们喜欢做当然的事！

第12章　我们喜欢凡事透明

我们的新同事总是告诉我们，他们对自己上一家企业的财富情况知之甚少。他们整天听到的就是销售得更多，更多，更多。努力，努力，再努力。数字，数字，数字。他们甚至常常不知道自己的业绩是比去年强或是退步了。他们更加努力地工作，却不知道自己完成了什么样的业绩。

事实上，他们经常只有在拿起《华尔街日报》（The Wall Street Journal）的时候，才知道企业发生了什么事情，才发现企业的销售量在下滑，有五项业务即将关闭，包括自己所在的部门——而就在今天！

或者，哇，他们这一季度的销售业绩成绩斐然，然而似乎没有人为他们庆祝。

如果他们想见大老板，说一些重要的事情，能和大老板见面最早的时间是在三个星期以后的星期三——早晨五点半。

我刚才谈到的这种环境显然是不透明的企业，如果你希望员工感觉受到信任，你需要实现我们所说的透明企业的水平。

在我们企业，我们追求字面和意义上的透明。我们表现出透明最重要的一种方式就是向所有同事公布销售业绩。每一位和我们一起工作的人可以到我们任何一台电脑上，调出数字，查看业务情况。旺季和淡季都可以这么做，感谢上帝，我们的企业大多数时候业绩都很好。我们不仅公布每个季度和年度的销售业绩。我们还分享每小时、每天、每月、每季度、每年各个部门的销售业绩，并把今年的业绩情况与去年或与计划相比较。除此之外，我们通常每个季度召开一次会议，在会上，召集所有服装店的员工，以总结的方式向他们公布并解释这些数字。

银行能做到这一点吗？饭店呢？航空企业呢？鲶鱼农场呢？

不能，但他们应该这么做。

由于我们把员工看成是我们珍贵的资产，为什么不能让他们知道企业的业绩状况呢？我的意思是说，是他们在做着工作，因此，他们完全有权利了解事情的发展，这是一个表示我们对他们非常信任的重要信号。你能否想象，如果你在一个没有做任何标识的橄榄球场，球员没弄明白怎么就被判了死球，而比赛毫无缘由地继续下去？或者，如果股票价格的变化是秘密进行的，以至于你买了股票之后，无法知道股票是涨还是跌？

因此，公开一些事情——在某些限制条件下。我们是私有企业，因此，除了企业的所有者、顾问委员会和我们的银行知道以外，我们不公开企业利润数字。原因在于，有太多短期和长期的因素会影响到我们做出的一系列举措，并进而会影响到这些数字，因此，我们认为公开这些数字非但不会让员工清楚理解，反而会让他们感到困惑。

只有一件事我们反复强调，我们不希望同事透露客户的名字——不管他们是买钻石、昂贵的套装或是其他。这是我们对每一位客户个人和私人关系的承诺。

这种透明培养了我们之间的感情。一个又一个加入我们企业的同事都纷纷评论说，一开始还对我们向他们公开数字感到惊讶，接着对我们的坦诚公开表示赞赏。他们立刻感觉自己是团队的一员，当我们完成任务时和我们一起庆祝。或者，他们更进一步——当我们落后的时候，他们会多付出一分——正如妈妈过去经常急切地说的“再努力一点”。

不用说，我们还有一项开门政策。任何时间任何员工都可以看到比尔、鲍勃、拉斯、我以及我们家庭的其他成员。不管我们在销售柜台或在办公室；人们看得到我们，并可以随时和我们交流。而我们总是随时准备着和员工恢复关系。

几年前，当我们重新装修在西港市的低层办公室时，拉斯继续发扬我们的透明精神，将大多数办公室的墙壁更换为透明玻璃。员工可以看到我们的工作，当出现一个真正的挑战或需要谈话的时候，任何

人只要招招手，就知道能不能进来，当然办公室的门经常敞开着，我们喜欢这种方式。

我一直非常喜欢汤姆·彼得斯在多年前创造出来的一个术语：“走动式管理”。我尤其喜欢“走动式领导者”的说法，因为有效的领导者知道人情关系的力量！我清楚地知道，同事们更愿意在自己的地盘处理事情和坦率地说话，因此，领导者应该在同事的办公地点和他们攀谈。

我不知道自己这个领导者当得如何，但是我的确经常到处走动，穿坏了许多皮鞋。我还一直在员工之间走动。我听说有人录了盘模仿我到处走动的滑稽录像。我还是依旧这么做。我到过服装店的每个角落，甚至离开一阵后又回去走动。我向同事问好、握手，有时停下来和他们聊天，让每个人都有机会和我面对面地接触，提出任何急切的问题。

说起到处走动，没有人能比得上丹尼·弗拉纳根机长，他是联合航空企业（United Airlines）的一位出色的资深飞行员。你觉得像他那样的人应该没必要到处走动。他在飞机起飞之前?乘务人员以及机组人员召开的会议上，强调指出，不仅要仔细检查安全问题，还要通过各种方式拥抱乘客，以及彼此之间相互拥抱。他强烈要求所有人都要知道乘客的名字。他呼吁父母精心照顾孩子。在飞机飞行期间，他走出驾驶舱和每个人打招呼。他给每个人一张写有自己名字和电子邮箱地址的名片，鼓励大家给他打电话或发邮件。他甚至发起了一个假期基金，同事可以把自己的假期让给那些需要更多时间照顾生病配偶或家人的同事。他真了不起。我曾坐过他驾驶的飞机，听到乘务人员说，因为人人都感觉和他一起飞行非常快乐，都要求和他一起飞行。因为他的话总是发自内心。他是一个地地道道的拥抱机长。丹尼做到了，他就是个活生生的例子。

还有一个有关我们透明的例子，我有一个记录自己行踪的电子日历，任何想看的人都可以看得到。我的意思是任何人，只要是想看的

人！当然，如果我有私人事情，我就标上私人——但我不记得上次标上私人是什么时候的事了。

我不在企业的时候，我总是录制个性化的语音信箱留言，像“嘿，我现在在意大利和采购团队一起出差，为客户采购了许多有趣而时尚的商品，我无法经常收听语音信箱或查看电子邮件。我会在３月１５号回来。希望你们一切都好！”对于“不在办公室”，我们都不会不愿回复或知情不说。你对你的行踪越透明，你就拥有更高的可信度，而这些都准确地反映出你的正直诚实。

我们强烈感受到，所有企业应该让自己的团队成员看得到领导者的行程安排。如果你不知道老板人在哪里，在干什么，你怎么能安排会议，或打一个重要的电话呢?

自从我们向客户保证，可以在企业下班后打电话给我们的管理层，我们觉得只有把我们家里的电话号码也告诉同事这才公平。万一下班后有什么重要的事情发生，同事可以打电话联系到所有者和管理者。我相信他们不会滥用这个选择，事实上他们也没有这么做。我很少在家里接到同事的电话。但是，如果接到了他们的电话，我会尽力迅速以一种合理的方式来回复他们。我知道我的家族和管理者也会一样。

一般来说，要保持企业的信息透明，团队的领导者有责任了解团队中的所有成员——如会计部的托德·邦纳，裁缝部的多姆、图利奥、玛吉和特丽萨，广告部和市场部的安德鲁和劳伦，他们所关心的事。他们都做得很出色。

我们偶尔还会面临跨部门的挑战，诸如前些时候我们在理查德的裁缝店所经历的一个士气问题。我们成立了一个委员会来讨论该事情，由贝弗利·马丁牵头，成员包括图利奥、帕特和西尔维娅。我们投入时间和精力，调查理查德裁缝店里的每一个人。每个人对事态发展都表现出诚实和坦率的勇气。我们抓住机会作出了改变，一段时间以后，员工的士气有了显著的提高。

所以我们更愿意直接从员工那里得到信息。这是一家透明、拥抱你的员工的企业应该做的事。

第13章　建立在正面和优势的基础上（1）

你可能听过一个非常流行的管理理论，即每年裁员１０％，砍掉水平最差的一批人。当然这听起来相当残酷，然而有些商业大师却强烈感到此举可以使企业文化重新焕发活力，让所有员工保持警觉，努力工作。但我认为这样做其实不是让员工重新焕发活力，而是吓坏了他们。这样不仅能让我保持警觉，还会让我每夜都无法入睡，整天发抖。

如果我们坚持裁员１０％的规定，诸如我们在收购马什店的时候，就得解雇三四个人——原因别无其他，无非是为了遵守刻板的规定。

然而，每一年或每半年进行的定期评估非常重要。人们希望了解自己的业绩如何，而我认为这个方法是建立在肯定和优势的基础之上的。

不好意思，我得承认，我在进行评估的时候常常做得不够好，或没有采用应该使用的正规方式来进行。自从我的儿子鲍勃和拉斯，同时也是企业的现任联合总裁，加入到企业以来，我每年都对他们进行评估，我对自己感到很自豪。尽管这么做有些尴尬。你有多想成为鲍勃，一位所有男女装销售规划的负责人，却必须评估他的妈妈，负责女装成衣且向鲍勃汇报的琳达？这是不是很有意思呢？几年前，我坚持让鲍勃和拉斯评估我的工作！谢天谢地，他们得出的结论是我干活尽心尽力，可以继续聘用，因为相对于洗车或加入美国职业橄榄球联盟（NFL），我可有点老了。

在评估过程中，我为如何清楚地表达是一项个人发展需要还是一个挑战性问题，常常绞尽脑汁。对我来说，你在同事的评估报告中写入负面的评论，会让他们感到很沮丧。对于某些员工来说，当你写下一些批评其绩效的话会让他们变得心存戒心，经常会落得更加消极的效果。

尽管如此，让同事知道他们所汇报的人对他们的看法，这一点至关重要。（顺便说一下，我不喜欢老板这个字眼，因为它听起来好像很专横，而我认为自己并不专横。）因此，我会非常谨慎地使用措辞，从正面开始谈起，逐渐进入建设性的意见。

接着，还要再一次强调他们的正面和优势，而且如果你能注视着他们蓝色或棕色的眼睛说话——前途会更加光明——然后说出来！

在总结绩效的时候，我们不会使用数字或字母来划分等级。我们更愿意采用描述性的评价，因为我们认为那样能更好地体现某人在不同方面的能力或技巧。

我的确认为，这种评价方法有助于将某人必须提高的方面分离出来。当然，他们当时可能持有异议，并可能当着你的面反驳，认为报告中哪些文字或句子有错，这才是评估的意义。评估双方应该有互相的交流，你应该努力挖掘每一位同事现在和将来的价值以及附加价值。

我在弗吉尼亚州的一份报纸上看到他们制定的一项新的人事政策，员工从 1 到 5 进行排名，然而由于报纸的发行大幅度下降，所有员工都被评为 2 或低于平均数，直到报纸发行量的情况改善为止。这种做法是不合理的。你不能依靠概括性的评估，因为这样的评估给每个人带来的只有痛苦，而不会产生任何积极的效果。

以正面和优势为基础的概念，我凭直觉已经实施了多年，在盖洛普（Gallup Organization）所进行的研究中得以深化，详见《现在，发现你的优势》（StrengthFinders 2.0）一书（盖洛普出版社，2006 年）。

当我们进行评估的时候，我们总会要求同事先作一个自我评估。我们在看同事的自我评估之前，先写下部分的评定。评估者必须投入到评估中，切实地对被评估者进行分析，这一点很重要。他必须像真正去学校上课的好学生，倾听、做笔记，当考试来临时才毫不慌乱。他只需要看一下笔记，理清思绪即可。

当评估和自我评估都完成了，我们开始进行讨论。接下来，管理者就双方在当年及今后在可测量目标方面达成的一致意见进行整理。在多数情况中，自我评估和评估大致是一致的。这是个好的迹象，意味着在评估中有启发性的反馈和诚实的交流，员工真正了解到他们对自己的看法。

有时候，评估是一对一的，有时候，可能是由我和团队领导者、同事坐在一起评估。一两年前，男装团队领导者之一乔·考克斯，强烈建议我发挥“正面先生”的作用，当然这个角色对我来说很容易。乔认为，如果我向他们提出应该多做点这个、多做点那个的话，会让他们感觉很受挫。因此，乔希望提出建设性的意见和个人发展需要的内容。这种方法进展顺利，而且深受大家的欢迎。我清楚地记得对乔·比昂迪的评估，而且我听说因为我们对他的正面评论，他变得更加奋发，勇往直前。后来，他告诉我以及其他人那是他最受鼓舞的一次经历。

他真的受到了激励，而且在他所擅长的方面重新获得决心和自信。第二年，当我们坐下来对他进行评估时，我们祝贺他销售业绩增长超过了20%！

评估一个人的最好方法是不要局限于年度书面评估，要持续对他们的工作进展予以反馈。这样的话，到评估的时候就没有问题了。事实上，那些工作勤勤恳恳、满怀抱负的同事需要我们对他们的绩效和前景展望进行透彻且诚实的讨论，然而很少有人理解这一点。他们希望对自己的过去和现在的绩效有一个坦率的评估。这就是为什么同事们告诉我们他们喜欢每个季度进行评估的原因，特别是如果他们进入到新的岗位或担任新的角色，承担的责任不同于以往的时候，更是如此。

这里有个很好的例子。尽管莉萨·科波泰利和贝弗利·马丁都与我们企业的文化氛围非常合拍，但莉萨·科波泰利一开始在销售部工作，贝弗利·马丁在采购部工作，两个人都不具备相应的工作技能或性格，他

们的工作一团糟。哇，我们犯了怎样的错误——两个优秀的人被安排在错误的岗位！感谢上帝，我们意识到他们很适合我们的文化氛围，因此，我们一同努力，把他们安排到其他更适合的岗位，他们立刻都成了超级明星，成就了出色的事业。

我一直很喜欢吉姆·柯林斯，在他的书《从优秀到卓越》（Good to Great）中的描述，将企业比做是一辆大巴车，同事们坐在车上，领导者不仅需要了解该员工是不是这辆车所需要的人，还需要问他是不是被安排在了适当的座位。我们不得不变动莉萨和贝弗利在车上的位置，他们现在如鱼得水，而且热爱新的环境。我们欢迎他们乘坐米切尔/理查德/马什的企业大巴！

尝试反馈程序

不幸的是，大量申斥——我称之为负能量——在商业界里存在。我们认为申斥就是严厉地奚落。我们更喜欢强调正面。如果发生了什么棘手的问题，我们喜欢使用反馈程序。每当我们说“反馈”就是“我能否给你一些建设性的意见，别往心里去好吗？”或你可能说，“你能否摆脱目前欠佳的表现？我们知道你可以做得更好。”

于是，当你想向同事指出其错误的时候——这是相当敏感的时刻，或者可能会变得非常严重——你说：“萨姆，我可以给你些反馈吗？”大多数时候，如果这位员工接受过完整的反馈程序教育，他理解这是一种没有威胁的沟通方式。这不是奚落，而是真心诚意地提出建议。

第13章　建立在正面和优势的基础上（2）

可以这样简单地说，“萨姆，我能给你些反馈吗？”

萨姆说：“当然可以。”

接着，你说：“萨姆，你是我们团队里珍贵的一员，我对你和你的贡献非常敬重，然而，当我靠近你的时候，我发现自己无法听清你的如珠妙语，因为你的口臭使我分心。”

当我看到团队中有人申斥他人的时候，我会非常生气，尤其是如果当着客户或另一个同事的面的话，更是如此。我会深吸一口气，先让事情过去。很快，我就会和申斥者私下见面，对于他们如何以更积极的方式处理问题，给予他反馈。

拥抱你的拥抱者文化需要的是赞扬，而不是奚落。实际情况是，我们的文化更偏爱纽约扬基队（New York Yankees）杰出的总教练乔·托尔，他通过赞扬提升队员的实力，而得克萨斯理工大学（Texas Tech）的篮球教练博比·奈特却总是大喊大叫，经常把批评队员当做一种教练技巧。毫无疑问，这两支球队都是赢家。但我知道自己不会为博比打球。我认为米切尔/理查德/马什团队同样也不喜欢。我们都会毫不犹豫地选择乔。

我们曾经有过一个销售团队的领导者，总是不停地申斥他人。这种情况引起了她的经理托德·米切尔的注意，于是他告诉她，不要申斥，要以正面的方式处理问题。然而这个团队领导者顽固不化。她是个彻头彻尾的规章制度的遵守者。在她眼里，人们“不应该心存侥幸地做事而不受惩罚”，她甚至从不愿意尝试托德的建议。最后，她辞职了。她的风格是博比式的，而不是乔式的。她就是不愿花时间或精力，按照一种既不伤害他人，又能让人接受的方式来办事。

当然，如果某人违反企业的政策或原则，我们认为在个人档案里进行记录是完全合理的。例如，争吵、骂人或对其他同事或客户有不

恰当的行为。我们也一直都在员工档案中记录正面行为和卓越表现。而我们大多数时候——员工的档案中满是正面的字句。

一个星期六，比尔在晨会上挥动着一封客户来信，信中赞扬企业的销售员工、客户服务以及裁缝店所做的漂亮工作。一直在裁缝店工作的埃莉当时在座，听到赞扬后非常高兴。她突然萌生一种想法，于是走进帕姆的办公室，请帕姆给她母亲住的犹太人之家（Jewish Home）打印一封信。这样，她可以“传阅它”并赞扬那些照顾她母亲的人。她这么做了。她感到棒极了——特别是当她听说犹太人之家的首席执行官安德鲁·班诺夫把那封信展示给他的员工，恭喜员工干得漂亮的时候，更是如此！

比尔、我和家人一直都在讲述这个故事——几乎每周都会讲。拥抱文化创造了一种人们坦然对他人的贡献予以赞扬和接受对自己贡献的赞扬的环境——那就是他们的拥抱。

可能听起来这不是什么大事，然而加入到我们团队的同事告诉我们，他们从来没有被老板表扬过，也从来没有坦然地接受过同事的赞扬。多么悲哀的事。

看到人们在你赞扬他们时展露的笑颜是件开心的事，听到同事在员工餐厅赞扬同事是一件美好的事。

今天就开始试试吧。

积极正面地拥抱他人，关注他们的优势！

第14章　探查可以，别审查

当你往某企业打电话，在和某人连上线之前，是否感到恶心想吐——并已在八个令人困惑的选项上折腾了半天——你听到了这些刺耳的话：“为了更好地为您服务，改进我们的客户服务，您的通话将被录音！”而你非常清楚，这其实是对你和接线员的审查。他们可能还会脱口而出：“因为我们不信任自己的员工，也不信任你，因此我们需要录下你的通话，检查所有人的行为！”

科技彻底地改变了我们的工作场所，既带来了好的一面，也带来了坏的一面。坏的方面是许多人总觉得自己被“老大哥”（监视器）盯着。他们知道自己的电话可能被监听，电子邮件也可能被主管看到。有些企业甚至为同事配备了跟踪定位手机，这样老板总能知道员工身在何处——他们是在做企业战略报告？或在宠物店购买长尾鹦鹉？所有这一切都让员工感到不被信任。

然而，所使用的手段远不止科技的运用。企业的管理者一直来回巡视、打电话、发邮件——几乎无所不用——检查你是不是在做工作。他们会一天问你10遍或20遍：“你卖掉了吗？”“报告做完了吗？”“那个电话打了吗？”你做了吗，做了吗，做了吗？

我从电脑软件行业的人那儿听到这样一个故事。乔丹是一位顶级的软件销售人员。他不但能完成销售任务，还经常能超额完成。但是他有个盛气凌人、事必躬亲的老板。他总想知道乔丹在干什么，干得怎么样了。因此，当乔丹在办公室的时候，为了询问客户的情况，老板一天会去他的工位十几次。于是乔丹开始在抽屉里记录老板的到访次数。一天，老板来的次数破了纪录，竟然达到了37次。乔丹在路上就会接到电话、语音留言、电子邮件，问他——人在哪儿，事情进展怎么样了？一次他收到老板的短信提示：“你去阿普尔比（Appleby）了吗？”他躲进了卫生间。在他洗手之前，又收到一个短信：“还没听到你有关阿普尔比的消息。”

当然，这种情况有点极端。但是类似的故事一直都在上演。如果老板这么做，同事会感到自己一直在接受审查，这种感觉并不好受，更不可能培养信任。

我们非常厌恶审查的概念。我们当然要掌控大局。然而，我们可以试着去做的是探查，以更加友好、更加信赖以及更少入侵性的方式去掌握信息。

我们觉得探查是绝对必要的。请记住，授予权利不等于放弃权利。如果你不对员工进行探查，不如去作调查核实！如果你那么做，你的生意最后肯定会以失败而告终！

这就是探查和审查之间的重要区别。探查是指在信任的基础上采用理性和正面的态度对待人与人的关系。如果你不是去催促和要求某人，而是以导师或教练的心态去协助以及提出建议，就能赢得他们的信任和尊重，并最终达到激励的目的。

我认为联合总裁之一的鲍勃·米切尔，在探查这方面做得出类拔萃。他会说，“丹，诺悠翩雅（Loro Piana）的采购进展怎么样？”或者，“埃伦，看到店里的客人买走了莫罗·伯拉尼克（Manolo Blahnik）和普拉达（Prada）的新鞋子，感觉真不错。买这些鞋子的顾客都是哪些人群？”或者“爸爸，你和团队领导者说了新的定做项目了吗？他们认为如何？”

鲍勃的方式虽然直接，却是柔和而探问式的，这种开放型的问题使员工可以用同样坦率和直接的方式来回应。

如果你和员工之间的私人关系和职业关系都很牢固，你可以直接问员工：“你那个合同进展得如何？”或者“你六月份的销售预测是怎样的？”这么做的话，双方都会看成是正面的问题。

如果你闯入员工的办公室，咆哮地问：“难道那份福利报告还没做完吗？”或者“你什么时候打那个销售电话呢？”——这就不是探查式的沟通方式。你不如把某人用手铐铐在椅子上，再用泛光灯照他。

当有的员工说："嗨，我觉得你好像在审查我。"那么你在反馈的时候需要换一种沟通方式，防止这种感觉继续下去。建议一种积极主动的策略是个不错的方法——像每周安排和一位员工仔细检查工作中待完善的部分，或建议员工在发送邮件的时候抄送一份给你。这就为你进行正面和预期的沟通树立了一个标准。

碰到某人时，以探查而不是审查的方式进行沟通，你可以这么说："近来如何？"或"有什么事吗？"如果你已建立起信任的关系，员工是会告诉你的。

记住，没有监视

我们知道科技使事情变得相当复杂，坦率地说，我每天都看销售报告，这是我每天早晨起床后的例行公事。我会浏览同事当天的销售量和客户量。早上，打印机会自动打印出一份报告，显示出前一天所有销售额超过２０００美元的清单。从这件例行公事中我能得到什么呢？在得到销售数据的整个过程中，它使我产生了一种紧迫感，这种紧迫感对推动销售至关重要。而且，看到这些销售结果后，９０％的时间，我会迅速向销售同事和团队领导者表示恭喜，并和他们一起为漂亮的销售量而庆祝。而另外10%的时间，根据需要对同事进行一些辅导训练。

当然，在做这些事时，我是完全正大光明且非常透明的，而且销售员工们都知道我一直在"看"他们的销售业绩。然而，我认为，大多数人都知道我这么做的目的，是为了对他们的成绩喝彩，或是对他们进行辅导训练，而非审查他们。我是在探查！

运用科技手段对员工进行审查完全属于一种极权主义文化，而不是一种信任员工恪守尽责、自由开放式的文化。定期浏览某人的邮件或听他们的语音信箱留言，这种方式不适合我们，千真万确。

我们的理念是，我们的确有权利浏览任何通过我们系统的电子邮件，但是只有在极端的情况下我们才那么做——例如，当我们怀疑有

违法行为的时候。就像我们店里到处都巧妙地装有监视器一样；显然，其目的不是为了审查，而是威慑和抓获入店行窃的人。

几年前，为做教育材料用，我想用俯视摄像头录下一段出色的销售人员与客户交流的场面，让其他销售人员观摩。当场受到所有人的否定，他们抗议说觉得这太像“老大哥”了。开始我并不这么认为，然而，经过讨论之后，我完全同意了他们的看法。

使用神秘顾客这一招在商店、饭店、酒店和电影院已经非常普遍。于是，这些行业的管理者就秘密雇请了一些专业人士假扮客户，来审查客户服务。对我来说，他们就像间谍。我们不会那么做。我们认为这种做法更像是对自己员工不信任的一种表现。我宁愿直接听到员工和客户的反馈意见！以及供应商的反馈意见！我们会亲自征求意见，或是通过个性化的客户调查来了解人们对为他们服务的同事的意见。

员工在请一天或一天以上的病假的时候，许多企业要求他们提供医生开的病假条，或执行其他诸如此类呆板严厉的规定。我们企业同样也不赞成这样的事。我们的确制定了一套手续，可以要求员工提供医生的病假条，但这种情况几乎没发生过。我知道我们确实会在该员工声称出于身体状况不能完成工作，而在我们看来他的身体似乎还不错的时候询问员工个人，要求他提供医生的专业意见，如果他能提供，我们会尊重医生的意见。

然而按照常规，为什么要像对待孩子一样对待员工呢？如果某位员工说他病了，这就足够了。

员工当然会因为一些个人事情，诸如分居、离婚、重病包括药物滥用等需要请假。当然，也会因为一些诸如生孩子、结婚或其他一些欢乐喜庆的事情。如果是请病假，我们要求提供一些医生写的病历。这事由我们人力资源部的同事来负责，我们相信他们能按照法律作出正确的处理。如今，根据所有的歧视法律的规定，这件事变得相当复

杂，因此我们让人力资源部的同事参与，确保我们不会违反任何一条法律，而做个好公民。

再重申一次，我们是探查，而不是审查。

第15章　冲突调解：当温妮不和克里斯廷说话时

有些众所周知的故事，当时并不觉得多有趣，而如今成为我们的笑谈，以下就是一件这样的事。企业里有两个优秀的销售同事一直彼此很讨厌。表面看上去，一开始他们试图争夺同一个客户，并没有多少恶意，这样的事时有发生。然而，他们彼此之间的厌恶情绪有增无减。最后到了无法想象的地步，其中一位指责另一位企图在企业的停车场把他撞倒。像许多冲突事件一样，这件事被小题大做了，着实让我们花费了大量时间去调查，判断该事故到底是纯属意外还是早有预谋。很明显，整件事情闹得沸沸扬扬，对团队精神没有任何好处，未遂的汽车谋杀案不是两位同事之间的拥抱。

最后，在和鲍勃·米切尔会谈过几次之后，所有人都同意其实该事件是个意外，于是，背后的争论结束了，生活也回到了正轨。如今，两位同事已把这件事当做笑谈。他们的情况说明，他们在解决彼此之间的大问题时需要得到帮助，而他们也接受了这样的帮助。现在两个人相处得不错。

由于人性是天生的，即使是像我们这样拥有完好拥抱文化的企业，也免不了有冲突。在我们企业，员工也会为看待事情的角度不同而发生争论，为令人讨厌的习惯而恼火。或许是克里斯廷把口香糖嚼得太响，让温妮为此抓狂。我看到过这样的故事，游乐园的两个工人在打扫河马池时，开始争论打牌时的作弊问题，其中一个人往另一个人身上泼汽油，并威胁说要给他一铲子。我还听说过药店的工人捅了同事一刀，原因是两人争论谁能先用微波炉热汤。是的，很多工作场所都有类似的愚蠢事情在发生，家庭中也会为这样的蠢事争吵。

不要让这种口角不和继续下去，这一点很重要。争吵，不论大小，都会削弱团队精神，而且会不可逆转地对职业产生破坏作用——正如你所看到的，会造成可怕的伤害。因此，你不能让员工之间出现相互不说话或不理睬的状况。这对团队士气是非常糟糕的事。而对企

业而言，在销售柜台，在客户面前恶语相向，尤其糟糕。我能回忆起几年前非常罕见的一些情景——你能相信吗？——当时我们的销售人员在客户在场的情况下，指责采购人员和其他员工挑选的领带："为什么你们选这么难看的粉色领带，简直太丑了。我卖不出去！"我们对此作了清楚的规定，这种行为是无法接受的，之后再也没有发生。

尽管如此，我们来面对一下现实吧，许多管理者无视争吵——争吵是再糟糕不过的事了——因为他们不能令人满意地解决冲突。我能理解这一点。这些年，我被冠以"一流的小冲突调和者"的称号。我知道，许多时候小分歧会迅速发展为"热核战"。争吵本身不会平息，事实上，如果你不正面地解决它们，它们就会继续恶化。

在一个拥抱文化的氛围中，由于大家相互尊重和相互信任，冲突能够更快地被辨明，更有效地被解决。由于许多机构没有建立一套机制，使冲突在出现后尽快引起有关人士注意，因此，冲突发生后得不到尽快地解决。在拥抱文化中，人人都能坦诚相待、自由地表达自己的观点，经过探查，争吵的同事有机会公开说出自己的问题，而不是怒火中烧。而我喜欢通过一个计划帮助他们解决问题。

我把它称为"暂停程序"。

这个程序很简单。就像鲍勃对乔和吉姆做的一样，管理者把争吵的双方都叫到一个房间去，对他们说："现在是暂停程序时间——停止争吵，停止游戏，插播时间到了，让我们把事情摊开来说。让我们来谈谈，沟通一下。"

我们处理冲突的主要方式源于我从《父母效能训练》(Parent Effectiveness Training (P□E□T□): The Proven Program for Raising Responsible Children)一书中学到的技能，在我养育我的儿子的过程中，这本书给了相当大的帮助，我至今仍深信不疑。因此，当需要叫暂停的时候，我会按照《父母效能训练》一书中的指导，告诉有冲突的员工——我知道对有些人来说这可能听上去有点傻——发生了冲突，因为人们经常没有看清这一点。接着，双方必须：

（1）清楚地明确冲突——最好能把冲突写下来。然后你提问：“这个问题是谁造成的？”如果没有人承担责任，接下来就无法解决。尽管有时只有一方有问题，大多数时候双方都是有问题的。这没有关系。重要的是双方在问题的归属方面达成一致。

（2）表达对解决问题的真心诚意——这一点当双方已经试图通过解决但未成功，且冲突激化的情况下尤其重要。你必须注视冲突双方的眼睛，观察他们的身体语言，了解他们是否真诚。花时间让他们知道你很关心这件事，且一定会达成一个三赢的解决方案。

（3）进行头脑风暴解决问题——只要能给问题降降温，就不是什么坏主意。为了开动大家的脑筋，我们经常会问一些这样的问题，“你怎么看你自己？你觉得他们怎么看你？你认为乔 (或冲突的另一方)怎么看你？”接着，我们问他们一些非显而易见的问题，帮助他们更好地互相理解，这类似于我们在面试或恢复关系时问到的问题。

当我帮助冲突双方解决问题的时候，我们会坐在一起，我经常从我的锦囊中拿出几个妙计来，一方面为活跃气氛，另一方面也希望可以启发所有人对他人的了解。这会让人与人之间的关系积极正面。例如：①你感到最自豪的事是什么?②你感到最开心是什么时候？③你最大的优势有哪些?

很多时候，为了给他们树立一个榜样，我都是先回答自己的问题——例如，“我感到最自豪的事就是我和一位完美女性长达 4 6 年的婚姻。”

我发现这个回答有助于彼此之间以更人性的方式看待对方。我也呼吁双方主动拥抱。为其他人买一张卡片，写一条体贴的留言。主动给他人倒一杯咖啡或一杯啤酒。

（4）对双方都认为是三赢的解决方案达成一致意见——内容要具体，并记录下来。一般说来，该计划应该包括测量效果的方法，并应规定协议的哪部分由谁负责并为此承担责任。要求他们经常相互探查，确保事情的顺利发展。

（5）同意在将来找时间对双方进行探查——给出一周或两周的时间，然而，为确保程序的有效进行，不要在程序启动后就推卸你的责任。你必须对情况进行监督，并推动整个进程，以及根据需要举行跟踪会议，直到误会消除，积极正面的工作关系逐渐形成。

你能解决所有的冲突吗？不能。然而，使用这个方法，我觉得你可以解决９０％以上的问题，而这些都是双方真正想要去解决的问题。然而，总会有些时候，有人不愿意或不能停止战斗——他只是不能容忍其他人——尽管进行了“暂停程序”，我们的辅导教练也提出了善意的建议。恐怕此时也只有把该员工或这些员工转到其他团队去了。

第16章　去月球（1）

我有一个独特的方法，能帮助同事渡过困难时刻，告诉他们思考问题的角度，并真正加深和他们之间的关系，这就是“去月球”。这是我在前半生的岁月中学会的特殊技巧，只有在拥有大量相互信任的环境中才能实现。

我的月球之旅是从四十年前开始的，和尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）完成令人难忘的、真正的月球之旅的时间差不多。在加入家族企业之前，我在新英格兰医学研究机构（The New England Institute for Medical Research）负责管理和筹措资金。一天，我在和老板进行绩效评估时听说许多科学家不喜欢我，当时我完全惊呆了。

我自然感到非常受打击。在此之前，我一直认为所有人都喜欢我。我为他们筹措资金，尽最大努力表示出我的友善，我总是乐观向上的。然而，我的老板却说，我的身上带有一种“小男生式的热情”，无形之中常常让自己变得固执，而且我凌驾于别人之上。因此，他们觉得我老是批评他们，而不喜欢我。

走出会议室时，我感到腿脚发软，脸色苍白。你有过同样的处境吗？看到我愁眉苦脸的样子，一位年长的绅士，也是资金筹集人之一，在了解了实际情况以后，表示非常有信心能帮助我，因为他知道我们之间是多么的相互信任。他让我坐下，要我陪他去月球。

“去哪？”我问。

“去月球！”他说。

“去月球”是一种练习，一种去月球的想象之旅。它能使我们重新辨明自己的方向，加深和同事之间的信任，效果非常显著。

当我完成第一次月球之旅的时候，我又是过去的我了。我是说，我又重获自信，并对自己和生活有了新的认识。我准备重新集中精力解决我和科学家之间的问题。当我踏上我的首次月球之旅时，我知道，由于本质上我是个取悦者，我希望每一个人都喜欢我，然而有时

候我需要因人而异，灵活地处理事情。我不必总是告诉别人我认为最好的做事方法，或是只有我一个人说而不给别人机会。最重要的是，月球之旅告诉我，人可以积极主动地改变自己。

由于员工意识不到工作的磕磕绊绊是因为自己的生活出现了问题，这些年来，只要对员工有好处，我就带他们去月球。我和存在婚姻问题、药物滥用问题，或赌博上瘾的同事一起做月球旅行。但是我从来不卷入到喝酒或婚姻中去——我们甚至只字不提——因为这个练习的重点不是针对某个具体的问题，而是让他们学会调整自己的行为。

他们可以改变。只有当他们想改变——真的想改变，都能成功！

前不久我带我们的贷款部经理，性情温和的海伦·科特去了月球。一天，她走到复印机那边，想给我一个开心的拥抱，我大声喊出："我们了不起的海伦·科特，过得怎么样？"我期待着她会说"还好"甚至是"很不错"。相反，她打开了泪闸。通常她一直都很开心，但当时她止不住地啜泣。

很明显，有些不对劲——事实上，我迅速意识到，因为她48岁的哥哥去世给她带来沉重的打击，上苍似乎对她太不公平了，她仍然处于沉痛的哀伤之中——于是，我说："你觉得和我去月球怎么样？"

"我认为这事儿简直太疯狂了，"后来她告诉我。"但是因为你是我的老板，我就同意了。"

海伦很快向我吐露，失去了哥哥后，她需要勉强应付许多必须要解决的个人问题。

于是我们开始了。

我说："海伦，让我们闭上眼睛，想象一下这次去月球的任务。我们开车到机场，直接飞到肯尼迪角（Cape Kennedy），我们好好地睡了一觉。哇，感觉很轻松吧！我们第二天一大早起来，穿好太空服，还没等我们明白过来，宇宙飞船就发射了。嗡轰！"

你在说话时，用平稳的语调，娓娓道来，这一点很重要。我们需要让整个旅程慢慢地进行。

当我们坐着宇宙飞船在高空飞行，地球上的人立刻不见了。慢慢地，地球愈来愈小，而月球越来越大。

我们越是深入到太空，海伦变得越加放松。过了好一阵子，我们到达月球，走下机舱，踏上月球的表面——不，这和新鲜奶酪截然不同——远远望去，俯视地球。接着，我从背包里费力地取出一个功能强大的望远镜，竖立在月球表面，对准地球。看哪！瞧！我们看到杰克和海伦闭着双眼，在地球上美国康涅狄格州西港市的办公室里。

在我们的想象中，我们看到海伦情绪稳定地回到我的办公室。她站起来给自己倒了一杯热茶，给我一杯黑咖啡。我们互相击掌拥抱。

海伦不明白为什么她会觉得好多了，正如她所说："就像一扇打开的门，让我回到从前。我以前一直觉得自己内心在发抖，现在不再抖了。这太让人难以?信了。"

从月球上，我们谈到了海伦是如何又一次可以控制自己的情绪，能以平静和自信的心态改变任何事。

接着，回家的时间到了，我对海伦说："让我们回到宇宙飞船，然后，发射！"过了一会儿，我们就在回归的旅途上了。我们又进行了一次缓慢的聊天。返回的过程很平稳，在肯尼迪角的降落完美极了。

"好的，"我对海伦说，"我们慢慢睁开眼睛，回到现实世界。"

于是，我们继续谈话。海伦和我分享了她脱离自己的躯体之后的所见所感，并可以开始再次驾驭自己的生活。她说，"我觉得我们只坐了几分钟，我看着手表，哇，都过去两个小时了！"

她看着我说："谢谢你，杰克！这次旅行启发了我，我觉得好多了！让我感到彻底放松了，无比自由。"

几天后，她探身进了我的办公室，直截了当地告诉我，在当时那种情形下，月球之旅是对她最有效的办法。她说，是我使她帮助自己找回了"原来"快乐的自己。

大约一周以后，当我走进理查德时遇到海伦的丈夫丹·科特，他在我们的送货部门工作，我问他："海伦今天怎么样？"他流下了眼泪，当他说："她再次去了月球，又是一次超级完美之旅！"我能感受到这是感激的泪水。

我们一起去月球旅行的时候，海伦信任我，我也信任她。于是，她能够鼓起勇气自己帮助自己，并能回到工作中继续帮助他人。

我并不经常去月球旅行。人们必须要为此做好准备，且愿意为之。然而，当我去的时候发现旅行取得了非常惊人的效果。两个人真正变得彼此信任，对他们的生活获得了新的认识。

当然，未来他们可以独自完成旅行。

无论你身处何处，任何人都可以进行月球之旅。你不需要火箭，也不需要真的从家里飞行２３８０００英里。月球之旅让你从另一个角度看到自己与他人的交流。这是一次让你重新认识并看到自己的行为是如何对自己和他人带来影响的练习。此外，它还帮助你看到，只要你真心想采取行动，改变自己的态度和行动是多么的容易。

第16章　去月球（2）

因此，如果你看到某人苦苦挣扎，而且你最近没有拜访月球，我强烈推荐你们戴上太空帽，穿上月球靴，一起发射！

拥抱学习指南第二条：信任

没问题：鼓励人人自由地表达自己的观点、说实话虽是个简单常识，但至关重要，只有这样，你才能建立信任、消除惊讶。

要期望和标准，不要规定：规定是冷冰冰、没有弹性的，常常会摧毁信任。相反，应该制定一系列希望员工遵守的期望。

创造一个“新世界”国度：营造一个让人们感到受激励和鼓舞的文化氛围，人们承担责任，享有自由，拥有“当然”的拥抱心态。

让你的企业透明：无论从字面上和意义上都实现透明。与同事分享销售业绩和其他可测量的数字和目标，让你的办公室大门和电子日历向所有人开放。

评估时应该强调正面：避免只关注缺点的评估，避免使用学校式的评级，因为那会造成贬低而非鼓励的效果。强调正面和优点，提出改进和提高绩效的方式，并对他们的成绩表示赞赏。

探查：有些企业热衷于无休止地审查员工。忘掉那种做法，少用一些入侵性的科技手段。相反，探查——这是一个拥抱，一个更加正面、更柔和的让所有人获取信息的方式。

叫暂停：即使在拥抱文化中，员工之间也会发生冲突。对此我们不能忽略。叫暂停，让冲突各方都坐在桌前，消除分歧。提出让所有人都能接受的三赢计划，增进正面的、私人和职业关系。

去月球：为了真正加深同事之间的信任，带他们去一个想象的月球之旅，给予他们一个全新的视角，让他们更从容地驾驭自己的生命，而且观察他们的改变。